

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

**Bc. Tomáš OSVALD**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Osvald

Provoz a ekonomika

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Název anglicky

Employees Training and Development in the Company

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

---

Doporučené zdroje informací

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 2007.

Buckley, R.; Caple, J. Trénink a školení; Computer Press: Brno, 2004.

Foot, M.; Hook, C. Personalistika; Computer Press: Brno, 2002.

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků; Grada Publishing: Praha, 2007.

Vodák, J. Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců; Grada Publishing: Praha, 2007.

---

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2019

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za velmi cenné rady a všechen čas, který mi věnovala jako vedoucí mé diplomové práce. Rád bych také poděkoval všem zaměstnancům maloobchodní společnosti XY, kteří byli nedílnou součástí praktické části mé diplomové práce a bez kterých by má práce nevznikla. Poslední, komu bych chtěl poděkovat je má rodina, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

## Abstrakt

Diplomová práce pojednává o problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, a to konkrétně v maloobchodní společnosti XY. Práce byla rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část byla vytvořena za pomoci studia odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku, která především souvisí s prací s lidským kapitálem, jeho učením, vzděláváním a rozvojem. V teoretické části je také identifikován cyklus vzdělávání, který obsahuje identifikaci potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání. Poslední část teoretických východisek byla zaměřena na vzdělávání manažerů, kterému se věnuje dále část praktická. Hlavním cílem bylo zhodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v maloobchodní společnosti XY, tohoto cíle bylo dosaženo v praktické části, kde nejdříve za pomoci interních dokumentů byla profilována společnost XY. Za pomoci rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání v organizaci, byl charakterizován a popsán systém vzdělávacího programu společnosti. K analýze současného stavu vzdělávání v organizaci bylo dosaženo za pomoci dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven za pomoci rozhovorů s dvěma manažery prodejen, kteří napomohli k pochopení, jak se na vzdělávání dívají sami zaměstnanci. Vyhodnocení analýzy výsledků je shrnuto v závěru práce a na základě tohoto vyhodnocení a teoretických východisek jsou navržena doporučení pro odstranění nedostatků, která mohou vylepšit současný stav vzdělávacího programu v organizaci.

**Klíčová slova:** Učení se, vzdělávání, rozvoj, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání, proces vzdělávání, podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání, vzdělávání a rozvoj manažerů.

# **Employees Training and Development in the Company**

## **Abstract**

The thesis elaborates on a topic regarding education and training of employees in a company, more specifically in a retail oriented company XY. Analysis was divided into the theoretical and practical part. The theoretical part was made up using appropriate expert literature that focuses primarily on human capital development and further enhancement process. The theoretical part covers education cycle as well that contains an identification of needs, education planning process, implementation and last but not least the gradual evaluation. The last topic of the theoretical part discusses the education of managers on which the practical part subsequently follows up. The practical part aimed to evaluate education and training process of employees in retail oriented company XY. This was achieved in the practical part where firstly the company XY was profiled using internal documents. Discussion with head of human resources led to the understanding and description of the company XY's concrete educational program. An established questionnaire was used for the determination of the current educational program's state. The subject questionnaire was established in the cooperation with two branch managers who helped with the view of employees themselves on the educational program currently in place. Analysis conclusions are then summarized at the end of the thesis and based on the theoretical background and practical findings the specific recommendations are proposed. These propositions are meant to eliminate observed flaws and are supposed to substantially improve the current state of the educational program in the company XY.

**Keywords:** Learning, education, development, evaluation of educational programs, methods of education, process of education, business education, systematic education, manager's training and development.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Personální práce .....	15
3.2 Lidský kapitál.....	15
3.3 Lidské zdroje .....	17
3.4 Řízení lidský zdrojů .....	18
3.4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
3.4.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	19
3.5 Strategické řízení lidských zdrojů.....	19
3.6 Učení .....	20
3.6.1 Styly učení .....	23
3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	25
3.7.1 Subjekty vzdělávání.....	26
3.7.2 Motivace ke vzdělání .....	27
3.7.3 Snížení fluktuace zaměstnanců.....	28
3.8 Podnikové vzdělávání .....	28
3.8.1 Systematické vzdělávání.....	29
3.8.2 Identifikace potřeb .....	30
3.8.3 Plánování programů vzdělávání.....	33
3.8.4 Metody vzdělávání.....	34
3.8.5 Realizace vzdělávacích programů .....	38
3.8.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	40
3.9 Rozvoj a vzdělávání manažerů.....	42
3.9.1 Aktivity rozvoje manažerů.....	42
3.9.2 Přístupy k rozvoji manažerů .....	43
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1 Základní informace o zvoleném subjektu .....	45
4.2 Organizační struktura maloobchodního podniku .....	46
<b>5 Popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku .....</b>	<b>47</b>
5.1 Manažer prodejny - charakteristika.....	47
5.1.1 Charakteristika prodejny .....	48
5.2 Oddělení vzdělávání.....	50



5.3	Vzdělávací a rozvojové cíle podniku .....	51
5.4	Zaškolovací proces .....	51
5.5	Seznam rozvojových a vzdělávacích akcí .....	53
5.5.1	Seminář na vedení lidí .....	53
5.5.2	Seminář výběrových pohovorů .....	54
5.5.3	Simulace prodejny .....	54
5.5.4	Talent management.....	54
5.5.5	Školení objednávek.....	55
5.5.6	Školení vstřícnosti.....	55
<b>6</b>	<b>Analýza vzdělávacího systému podniku .....</b>	<b>56</b>
6.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	57
<b>7</b>	<b>Zhodnocení výsledků a následná doporučení .....</b>	<b>74</b>
7.1	Doporučení - individuální přístup při zaškolovacím procesu .....	75
7.2	Doporučení - zařazení rotace na více prodejnách .....	75
7.3	Doporučení - zavedení stínování manažer prodejny do prvních dvou fází zaškolovacího procesu .....	76
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus učení.....	23
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	30
Obrázek 3: Organizační struktura.....	46
Obrázek 4: Regionální organizační struktura.....	46
Obrázek 5: Organizační struktura prodejny.....	49
Obrázek 6: Věková struktura.....	57
Obrázek 7: Dosažené vzdělání.....	58
Obrázek 8: Délka pracovního poměru.....	59
Obrázek 9: Délka zkušenosti s prací v maloobchodě.....	59
Obrázek 10: Počet vzdělávacích akcí v průběhu roku.....	60
Obrázek 11: Způsob informování o vzdělávacích a rozvojových akcích.....	61
Obrázek 12: Upřednostňovaný způsob vzdělávání.....	61
Obrázek 13: Metody vzdělávání v podniku.....	62
Obrázek 14: Používání získaných informací v praxi.....	64
Obrázek 15: Dostatečnost získaných informací.....	64
Obrázek 16: Návaznost vzdělávacích akcí.....	65
Obrázek 17: Diskuse o vzdělávacích akcích s regionálním manažerem.....	66
Obrázek 18: Diskuse o vzdělávacích potřebách s regionálním manažerem.....	66
Obrázek 19: Způsob hodnocení vzdělávací akce.....	67
Obrázek 20: Dostatečné množství příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.....	68
Obrázek 21: Hodnocení celkového vzdělávacího programu podniku.....	68
Obrázek 22: Přírůstek individuálního časového rozložení zaškolovacího procesu.....	69
Obrázek 23: Počet vystřídání prodejen během zaškolení.....	70
Obrázek 24: Preference zařazení rotace na více prodejnách při zaškolení.....	70
Obrázek 25: Povědomí po prvních dvou fázích o práci manažera prodejny.....	71
Obrázek 26: Zařazení do prvních dvou fází stínování manažera prodejny.....	72
Obrázek 27: Zvládnutí manažerské práce po zaškolení.....	72
Obrázek 28: Spokojenost se zaškolovacím procesem.....	73
Obrázek 29: Struktura pohlaví.....	90
Obrázek 30: První zkušenost v maloobchodě.....	90
Obrázek 31: Motivační faktory ke vzdělávání a rozvoji.....	91

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení.....	28
Tabulka 2: Odpovědi na dotazníkové šetření 1. část.....	92
Tabulka 3: Odpovědi na dotazníkové šetření 2. část.....	93

# 1 Úvod

V současné době, aby mohl být podnik konkurence schopný a neztratil tak konkurenční výhodu na trhu, musí mít také konkurence schopné zaměstnance, které získá díky neustálému vzdělávání a rozvoji. Na dnešním trhu práce, kdy je nízká nezaměstnanost, musí podniky upravit své nároky, a to hlavně v oblasti zkušeností a praxe. V nedostatku pracovní síly se podnik musí zaměřit na zaškolovací, vzdělávací a rozvojové procesy, díky kterým právě zaměstnanci získávají potřebné zkušenosti k výkonu pracovní náplně.

Člověk se učí už od narození, a právě vzdělávání dokáže rozvíjet jeho schopnosti a znalosti, proto by měl podnik dbát na vzdělávací program, aby mohl rozvíjet své zaměstnance, kteří jsou pro podnik nezbytnou součástí. Investice do vzdělávání jsou pro podnik často velkým nákladem, ale právě tato investice do lidského kapitálu, se vrací ve schopných zaměstnancích, kteří podniku dodají potřebnou konkurenční výhodu v podobě vyšší produktivity práce. V moderní době nestačí už jen základní vzdělání a zaškolení do náplně práce. Zaměstnanci musí být vzdělávání systematicky a neustále, aby mohl být podnik flexibilní a reagoval na změny trhu, které jsou součástí dnešní doby.

V dnešní době má většina větších podniků své personální oddělení, které se stará právě o vzdělávání a rozvoj v organizaci. Podniky, které nevyužívají vlastní vzdělávání mají možnost využití externí firmy, které se specializují na vzdělávání a rozvoj. Těchto firem je v současnosti na trhu velké množství a využívají je i podniky, které mají svůj vzdělávací systém, právě kvůli jejich specializaci. Pro vzdělávání je nejdříve nutné se zaměřit na identifikování potřeb vzdělávání u svých zaměstnanců a rozpoznání těchto potřeb je nezbytné, pro následné plánování vzdělávání. Dnešní doba nabízí velké množství metod vzdělávání, výběr správných metod a společného použití má významný vliv na samotnou realizaci vzdělávání a rozvoje. Po konci vzdělávání musí přijít vyhodnocení proběhnuvšího vzdělávání, toto vyhodnocení přináší zpětnou vazbu, která identifikuje další potřeby a vzdělávací cyklus začíná nanovo.

Tato diplomová práce je v kontextu těchto skutečností zaměřena na lidský kapitál a jeho vzdělávání, které je nepopíratelně velmi důležité a přispívá k lepšímu fungování celé organizace a k dosažení konkurenční výhody podniku na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v maloobchodní společnosti XY zaměřeného na vzdělávání a rozvoj manažerů prodejen a navrhnout případné změny v dané oblasti. Hlavního cíle je dosaženo za pomoci dílčích cílů:

- charakterizovat vybranou společnost,
- charakterizovat současný vzdělávací systém ve společnosti,
- identifikovat slabá místa ve vzdělávacím a rozvojovém programu společnosti,
- navrhnout doporučení na odstranění nedostatků ve vzdělávacím a rozvojovém programu společnosti.

### **2.2 Metodika**

K vypracování praktické části diplomové práce byla využita jak kvalitativní, tak kvantitativní metoda. Kvalitativní metoda byla v práci použita pro strukturovaný rozhovor se samotnými manažery prodejen a se zástupcem vzdělávacího oddělení maloobchodního podniku. Kvantitativní metoda byla použita pro získávání dat pomocí dotazníkového šetření, které bylo určeno pro manažery prodejen.

V úvodu praktické části diplomové práce byla charakterizována maloobchodní společnost, která nechtěla být jmenována, proto se dále bude používat označení XY. Maloobchodní společnost XY byla charakterizována za pomoci internetových stránek společnosti a interních dokumentů, mezi které patří výroční zprávy zveřejněné ve sbírce listin Veřejného rejstříku.

Strukturovaný rozhovor byl využit při komunikaci s vedoucím vzdělávacího oddělení podniku XY, pomocí strukturovaného rozhovoru byla zjištěna data, která byla použita pro seznámení se současným stavem vzdělávacího a rozvojového programu podniku. Sběr informací se týkal vzdělávání manažerů prodejen a také zaškolovacího procesu manažerů. Po uskutečnění rozhovoru s vedoucím pracovníkem podnikového vzdělávání, následovaly rozhovory již přímo se zástupci zkoumané skupiny manažerů prodejen. Hlavními body

rozhovoru byla témata se zaměřením na jejich zkušenosti s prodělaným vzdělávacím systémem a problematiku zaškolovacího procesu. Pro tyto rozhovory posloužili dva manažeři prodejny maloobchodního podniku XY, pod které v současnosti spadá prodejna v maloobchodní síti. Samotné rozhovory probíhali přímo na jednotlivých prodejnách společnosti XY. Hlavní témata rozhovorů byla předem daná a probraná s oběma zástupci skupiny manažerů prodejen a se zástupcem podnikového vzdělávání. Především se jednalo o problematiku zaškolovacího procesu, který je poměrně dlouhý a dosti náročný. Tato část rozhovoru se ukázala, že je nejvíce problematickou oblastí jak z pohledu zástupce podnikového vzdělávání, ale i z pohledu manažerů prodejen. Dále se probírala další školení a vzdělávací akce, které jsou v podniku možné absolvovat. Díky formě polo-standardizovaného rozhovoru se každý účastník mohl ubírat vlastním směrem podle toho, jak on sám vidí a hodnotí možnosti, které vzdělávací a rozvojový systém podniku nabízí, a následně tím umožňuje růst samotných manažerů prodejen. Díky absolvovaným rozhovorům spolu s rozhovorem se zástupcem podnikového vzdělávání, byl zajištěn pohled na vzdělávací systém maloobchodního podniku XY z perspektivy obou zúčastněných stran. Pomocí těchto rozhovorů byly plně doplněny prozatím získané informace z interních dokumentů a staly se podstatnou součástí pro následné vypracování samotné praktické části této práce.

Tyto rozhovory také sehrály důležitou roli při sestavování následného dotazníkového šetření, které pomohlo odhalit slabá místa v podnikové vzdělávacím systému. Dotazník byl sestaven z 26 otázek s předem danými možnostmi odpovědí. První část otázek se týkala sběru dat, jakou mají zaměstnanci zkušenost v maloobchodě, kolika vzdělávacích akcích se účastní a jak se o nich dozvídají. Druhá část dotazníku byla zaměřena na metody vzdělávání a na motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Třetí část dotazníku se týkala hodnocení vzdělávání a rozvoje, účastníci zde hodnotili vzdělávání maloobchodní společnosti XY. Čtvrtá část dotazníku byla určena jen pro manažery prodejen, kteří jsou ve funkci méně než dva roky, protože tato skupina otázek se týkala zaškolovacího procesu společnosti, a tudíž by odpovědi zaměstnanců, kteří se tohoto procesu účastnili před více než dvěma lety, nebyly relevantní. Poslední část dotazníku byla sestavena z identifikačních otázek, které zkoumají věk, pohlaví a stupeň dosaženého vzdělání u respondentů dotazníkového šetření.

Na základě zmíněných metod, sběru dat z interních dokumentů společnosti XY, polo-standardizovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání ve společnosti a dvou rozhovorů se stávajícími manažery prodejen a dotazníkového šetření, byly zjištěny nedostatky ve vzdělávacím a rozvojovém programu společnosti a následně navržena doporučení, která tyto nedostatky mohou odstranit.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury, která pojednává o problematice spojené s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

#### 3.1 Personální práce

Personální práce nebo také personalistika je podle Koubka (2015) práce, které se soustředí na člověka v pracovním procesu a vše co se ho týká, jako je získávání, formování, fungování, využívání, organizování pracovníků, dále také propojování výsledků, pracovních schopností a soustředění se na osobní uspokojení pracovníka z vykonávané práce a jeho personální a sociální rozvoj.

Úkolem personalistiky, jak uvedl Šikýř (2016), je zajistit pro organizaci dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří dopomůžou organizaci dosahovat vytyčených strategických cílů. K tomuto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které spadají pod správu manažerům v dané organizaci a v organizacích s větším počtem zaměstnanců jim pomáhají personalisté, nebo poskytovatelé personálních služeb za pomoci outsourcingu.

Palán (2002) uvádí čtyři zdroje, které jsou zapotřebí k fungování v jakékoliv organizaci:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Tyto zdroje se musí podle Palána (2002) shromažďovat, propojovat a využívat. Materiální a finanční zdroje, jsou samy o sobě k ničemu, pokud se nepojí s lidskými zdroji, které je můžou zpracovat, ale k tomu potřebují informační zdroje v podobě znalostí a dovedností.

#### 3.2 Lidský kapitál

Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková (2011) jsou toho názoru, že lidé představují nejcennější zdroj každého podniku a uvádějí že: „*Lidský kapitál můžeme charakterizovat*

*jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34).*

Podle Armstronga (2005) pochází termín lidský kapitál od Schulze (1961) a jsou to vlastně všechny lidské schopnosti, jak vrozené tak získané, které se můžou rozšiřovat a vhodně investovat. Lidský kapitál je tvořen nehmotnými zdroji, které patří pracovníkům a ne zaměstnavatelům, takže pracovníci rozhodují kdy, jak a kam je budou vynakládat a jimi přispívat k dosažení nějakého cíle. Tedy práce je dvoustranou výměnou pracovníka a zaměstnavatele a oba potřebují, aby dosáhli svých cílů.

Armstrong (2005) také uvádí, že do lidského kapitálu musejí investovat jak pracovníci, tak zaměstnavatelé. Pracovníci investují podle Elliotta (1991) psychologickou, sociální a peněžní formou. Psychologické náklady spočívají v obtížnosti učení. Sociální náklady jsou zameškané příležitosti i ty na trhu práce. Peněžní náklady jsou jak přímé finanční výdaje, tak zameškané příležitosti na trhu práce. Lidé budou investovat do lidského kapitálu, pokud uvidí výhody, které z toho plynou, jako je lepší uplatnění na trhu práce, vyšší než uvedené náklady. Zaměstnavatelé investují do lidského kapitálu s vidinou zlepšení výkonu, flexibility, produktivity a schopnosti inovovat, a to díky rostoucí úrovni znalosti a schopností zaměstnanců.

Charvát (2006) uvádí, že lidský kapitál je identifikován jako klíčový faktor úspěchu, kterým rozumíme dlouhodobou schopnost organizace provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, dlouhodobou schopnost zajišťovat rozvoj lidí, schopnost vytvářet a podporovat efektivní motivační systémy.

Koubek (2015, str. 29) pracuje s koncepcí řízení talentů: *„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si že talenty jsou hlavní zdrojem organizace.“* poukazuje, že problém je, jak je chápáno, slovo „talent“, pro některé odborníky to znamená, že do organizace by se měli začleňovat jen mimořádně schopní jedinci. Jiní odborníci ale tvrdí, že každý může svým talentem



přispět k naplňování cílů organizace, ať už je jeho talent větší či menší a míra přispění jeho talentu bude také záviset na tom, jaká pozornost se bude věnovat rozvíjení jeho talentu.

Podnik může investovat do lidského kapitálu různými formami. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se může orientovat na:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců,
- zlepšování pracovních podmínek,
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů.

Poslední bod může být realizován prostřednictvím podnikového vzdělávání, a to formou vzdělávacích kurzů, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, otevřeným studiem apod.

Investice do vzdělávání jsou pro zaměstnavatele finanční náklad, ale zároveň přinášejí různé efekty. Podle R. Lucase přináší investice do vzdělávání interní a externí efekty. Interní efekty jsou zlepšení odborných a profesionálních schopností zaměstnanců. Externí efekty jsou, když díky zvyšování schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje produktivita jiných zaměstnanců, podniků a celé ekonomiky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### **3.3 Lidské zdroje**

Vodák a Kucharčíková (2011) vidí jako hlavní rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem, že lidský kapitál vlastní všichni lidé, a nejen ti zařazení v pracovním procesu.

Organizace disponuje zaměstnanci, kteří jí pomáhají dosáhnout svých cílů. Pojem lidské zdroje, který je odvozený z anglického human resources (HR), se může použít v různých významech. Nejčastěji se může použít pro lidi pracující v organizaci, ale také se může použít pro personální práci, která se týká řízení a vedení lidí v organizaci. Na pracovním trhu je označení HR chápáno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů (Šikýř, 2016).

### 3.4 Řízení lidský zdrojů

Podle Armstronga (2005, str. 27) lze definovat řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Koubek uvádí, že řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat v 50. a 60. letech ve vyspělém zahraničí. Je to jádro řízení organizace, jeho nejdůležitější složka a jednou z hlavních úloh všech manažerů. Díky novému pojetí se stává lidská pracovní síla nejdůležitější výrobní vstup do činnosti organizace (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů, a nejen z oblasti personalistů a personálního útvaru. Díky lidským zdrojům jsou do pohybu uváděny ostatní zdroje a pomocí lidských zdrojů by měla organizace hledat konkurenční výhody na trhu prostřednictvím poskytování produktů a služeb vysoké hodnoty (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Šikýř (2016) uvádí, že jedině v postupující globalizaci, větší konkurenci na trhu, rozvoji technologií, změny v požadavcích zákazníků jsou schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří jsou pravidelně připravováni na změny, schopni zajistit organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

#### 3.4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek (2015) definoval hlavní úkoly řízení lidských zdrojů takto:

- a) Usilovat o to, aby byl zařazen správný člověk na správné místo a dohlédnout na to, aby byl tento člověk pořád připraven se přizpůsobovat neustále měnícím požadavkům.
- b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, hlavně z hlediska pracovní doby a pracovních schopností zaměstnance.
- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, rozvoj schopností pracovníků a snaha o ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace.
- e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

### 3.4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2005) uvádí, že organizace prostřednictvím lidí bude úspěšně plnit své cíle, a to díky správnému řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů plní cíle v následujících oblastech:

- a) **Zabezpečování a rozvoj pracovníků** - organizace musí předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků, aby organizace získala a udržela si kvalifikované pracovníky, kteří budou oddaní, angažovaní a dobře motivovaní.
- b) **Ocenění pracovníků** - zavádění politiky a postupů, které budou zaměstnance spravedlivě odměňovat za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- c) **Vztahy** - pro pracovníky jsou velice důležité vztahy na pracovišti, a to jak mezi sebou, tak i mezi managementem a vedoucími pracovníky. Důležité je brát v potaz individuální a skupinové potřeby, které budou vést k větší motivaci pracovníků.

### 3.5 Strategické řízení lidských zdrojů

*„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“* (Koubek, 2015, str. 24). Tuto definici můžeme chápat tak, že lidské zdroje musí být propojené s podnikovou strategií, a protože lidské zdroje jsou v organizaci nejdůležitější, je pro management nezbytné tohoto dosáhnout.

Organizace vytváří strategie lidských zdrojů, které umožňují dosáhnout jejich cílů. Tyto zdroje jsou zpravidla integrované a vícenásobně propojené, vertikálně s podnikovou strategií a horizontálně mezi sebou navzájem (Armstrong, 2005).

Strategické řízení lidských zdrojů podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je zejména významné pro získávání konkurenční výhody. Pomáhají organizaci úspěšně dosáhnout

vytyčených cílů. Díky schopnosti podniku vyhodnocovat úrovně vědomostí, schopností a dovedností lidí, může organizace dosahovat požadovaných strategických cílů.

Strategické řízení lidských zdrojů je zaměřeno na kroky, které odlišují organizaci od jejích konkurentů. Pomocí formulace záměrů může definovat nástroje k dosažení cílů a starání se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a přizpůsobování vnějšímu prostředí. Důležité je vytvořit strategická rozhodnutí, která se zaměří na vytvoření významného dlouhodobého účinku na chování a úspěšnost organizace (Armstrong, 2005).

### **3.6 Učení**

Pomocí učení se člověk rozvíjí. Učení není jen vědění, ale také konání, aby člověk efektivně zlepšoval své duševní činnosti jednání. Člověk se ve světě potřebuje co nejlépe orientovat a pomocí učení si zabezpečuje lepší interakci s neustále měnícím prostředím. Pomocí učení je možno nastolit rovnováhu, která není trvale udržitelná, podstatné ale je, jestli se člověk nebo firma učí dostatečně rychle, protože firma, která zaostává, upadá. Učení může být organizované, ale také spontánní, o kterém nemusíme ani vědět. Pomocí učení se snažíme dosáhnout rozvoje svých schopností (Hroník, 2007).

Podle Armstronga (2005), aby člověk dosáhl soustavného rozvoje, který je potřebný k dosažení zvoleného cíle, učí se pro budoucnost, která tuto možnost poskytuje. Žádný správný způsob učení neexistuje, protože učení se musí přizpůsobit pro danou příležitost a preferovanému stylu učení. Pokud člověk sdílí to, co se sám naučil s ostatními zvyšuje to hodnotu učení. Učení lze zlepšovat a být efektivnější. Lidé se mohou učit jednotlivě, v kolektivu, ve skupinách, týmech a organizací těmto věcem:

- analyzovat to, jak se učí,
- osvojit si pravidla a postupy zlepšující jejich způsoby učení,
- experimentovat a vytvářet nové způsoby učení,
- učit se od lidí okolo sebe,
- vznášet učení do nových situací.

*„Učit se učit je vůbec nejdůležitějším učením se. Když se jedná o samostatné, samostatně řízené učení, pak se toto učení stává efektivnějším a radostnějším“ (Armstrong, 2005, str. 478).*

David Kolb definuje, že vzdělání dospělých vychází ze zkušeností. Rozdělil osvojování poznatků do čtyř fází – zkušenost, hodnocení, závěr a plánování akce příští. Jednotlivé fáze na sebe navazují a jsou uspořádány do uzavřeného okruhu. V rámci úspěšného procesu učení je třeba nevynechat ani jednu fázi, přičemž proces učení může být zahájen v kterékoli z nich (Bělohlávek a kol., 2001).

Podmínky pro efektivní učení podle Armstronga (2005):

- a) Učící se osoba je motivována k učení. Může to být vnitřní motivace, kterou člověk nachází sám u sebe, nebo to může být vnější motivace či stimul manažerem nebo mentorem.
- b) Kultura organizace podněcuje a podporuje učení. Cílem organizace by mělo být, aby vytvářela kulturu a procesy, které budou podněcující pro učení.
- c) Učící se osobě se dostane rady, povzbuzení, podpory a zpětné vazby. Pokud bude pro všechny učící se osoby poskytnuta pomoc při definování a uspokojování jejich potřeb, bude to velice prospěšné.
- d) Učení se zlepší, když se poučíme z teorie učení. Měla by se věnovat pozornost poznání klíčových faktorů psychologii učení.
- e) Učení bude nejefektivnější, bude-li uspokojovat potřeby učící se osoby. Pokud budou uspokojovány potřeby učících se osob z hlediska úspěchu, růstu, uznání a zaměstnanosti, jsou lidé schopni se učit v jakékoli situaci.

Podle Hroníka (2007) jsou tři zdroje učení údiv, zkušenost, kritické myšlení. Tyto zdroje stály u zrodu antické filozofie, z které vychází dnešní euroamerická civilizace. Tyto zdroje působí pospolu, ale také proti sobě. Člověk může své zkušenosti neustále kriticky prověřovat, aby se ujistil, zda jsou jeho postoje správné. Pro toho, kdo se chce učit, je nezbytné tyto schopnosti rozvíjet.

Hroník (2007) nás seznamuje se třemi druhy učení:

- a) **Zvídavé chování a učení se hrou.** Člověk se nejefektivněji učí, když ani neví, že se učí. Nejvíce se člověk učí spontánně, a to díky své zvědavosti. Zvědavost je objevování situace a předmětů a učinit je známými. Hra přináší člověku slast z dané aktivity, hlavně u hry a trošku i u zvědavosti je až po čase odhalena praktická použitelnost naučených dovedností. V dnešní době ve firemních vzdělávacích systémech je málo využívání objevování a experimentování a více se cílí na předávání zkušenosti a znalostí, avšak institucionalizované vzdělávání je nezbytné pro učení se.
- b) **Učení se metodou pokusu a omylu nebo úspěchu** (rozšiřování zkušenosti). Toto učení probíhá ve „vážném případě“, který je určen tím, že známe cíl, případně i metody dosažení cíle. Používáme osvědčené způsoby pro řešení nových problémů. Protože jde o co nejúčelnější výkon a specializaci, je v současnosti tato metoda nejrozšířenější v uplatňování firemního vzdělávání.
- c) **Učení se pomocí kritického odstupů.** V doplnění obou předchozích druhů učení je důležitá reflexe. Na to poukázal Konrad Lorenz ve své knížce *8 smrtelných hříchů* (1973). Reflexe jako kritické zhodnocení, k čemu patří skepse a pochybnosti o tom, co už známe. Člověk se může setkat s tím, že se něco naučí, ale v nových objevech se může prokázat, že i ta nejsamozřejmější věc může být chybná, viz. koperníkovský obrat o otáčení Země okolo Slunce a nikoli naopak.

Vodák a Kucharčíková (2011) ukazují na to, že každému člověku vyhovuje jiný styl učení. Někdo má rád abstraktní diskusi, jiný zase konkrétní praktické cvičení, další upřednostňují získávání informací a dovedností, které můžou aplikovat ve svém prostředí. Kolb, Honey a Mumford se zabývali stylem učení a definovali čtyři základní styly učení (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 106):

- a) **Aktivisté** můžou řešit okamžitě komplikované úkoly, můžou se zúčastnit krátkých činností ihned na místě. Jsou součástí týmu, kterému předávají spoustu nápadů. Nejlépe se cítí v daném okamžiku a dominují u nich okamžité zkušenosti. Sami se nabízejí do řešení nových výzev, ale dlouhodobé činnosti je dokážou otrávit.
- b) **Reflektor** znamená „osoba odrážející názory“. Tato osoba na rozdíl od aktivisty stojí v pozadí, kde uvažuje o zkušenostech, a pozoruje je z různých úhlů pohledu.

Než tato osoba dojde k závěrům, nejdříve analyzuje a shromažďuje údaje. Nemusí se aktivně zapojovat, ale může jen pozorovat s nadhledem danou situaci.

- c) **Teoretici** touží po poznání základních principů, teorií, modelech a systémech. Je pro ně nejdůležitější racionalita a logika. Najdou využití v komplikovaných situacích. Snaží se být co nejvíce objektivní.
- d) **Pragmatici** se snaží nabitě myšlenky ihned uvádět v praxi. Problémy a příležitosti jsou pro ně výzvy. Dokážou si ihned propojit probíranou látkou s problematikou v praxi. Procvičují své postupu za pomoci instruktora, či zpětné vazby od důvěryhodného odborníka. Soustředí se na praktické problémy.

Kolb a kol. (1974) zjistili, že existuje cyklus učení, který tvoří čtyři fáze (Armstrong, 2005, str. 482):

**Obrázek 1: Cyklus učení**



Zdroj: Armstrong 2005, str. 482

- a) Konkrétní zkušenost člověku dokáže do nové zkušenosti zahrnout sám sebe.
- b) Reflexivní pozorování člověk je schopen pozorovat a odrážet vlastní zkušenosti z různých úhlů pohledu.
- c) Abstraktní vytváření pojetí schopnost člověk uplatnit své pozorování v podobných situacích.
- d) Aktivní experimentování člověk testuje myšlenky v nových situacích, a to vytváří východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znova.

### 3.6.1 Styly učení

Aby byl co nejvíce účinný proces učení, je důležité rozpoznat, jaký styl učení lidé upřednostňují. Když lidé nemají rádi učení, je to dáno tím, že zvolená metoda nevyhovuje

jejich stylu učení. Gardner (2012) uvádí těchto devět stylů učení založených na typech osobnosti:

- a) **Lingvistický učební styl** - je velice používaný na školách a univerzitách. Je to organizované učení, které je odůvodněné, logické a má časovou posloupnost. Nejlépe se učí pomocí mluvením, poslechem a čtením písemných textů.
- b) **Interpersonální učební styl** - je založen na učení ve skupinách na interakci s ostatními. Nejlépe se lidé učí spoluprací pomocí rozhovorů, výměnou a porovnání zkušeností, učením od jiných a spolu s nimi.
- c) **Modelový učební styl** - tito lidé se učí nejlépe od ostatních. Používá se od mala, kdy se dítě učí od svých rodičů, nebo když se člověk dostane do nové skupiny lidí. Vyučující používají různé modelové situace k bližšímu přiblížení daného problému.
- d) **Intrapersonální učební styl** - je to opak interpersonálního stylu, člověk se rád učí a pracuje sám. Je velice přemýšlivý a dokáže nahlížet na problémy svým vlastním novým způsobem. Vyučující nikdy nekonají stejný kurz dvakrát, pro ně je každá situace novou možností a zkušeností.
- e) **Vizuální učební styl** - tito lidé velice dobře zachycují informace. Nejlépe se učí pomocí vizualizace, prací s obrázky, grafy diagramy, barvami atd. Velice je zajímají teorie a fakta a jsou přitahováni novými informacemi.
- f) **Matematický učební styl** - je vhodný pro lidi, kteří se potřebují učit od autority, která používá přesně daná pravidla. Mají rádi jasná fakta před možnými alternativami.
- g) **Kinestetický učební styl** - je to učení děláním. Styl je založený na tom, že pokud učící se člověk potřebuje danou problematiku pochopit, musí ji začít sám vykonávat.
- h) **Zvukový učební styl** - zvukové vjemy jsou první, který člověk zachytí uvnitř mateřského lůna. Zvuk je všudypřítomný stimul v našem prostředí a je velice důležitý v komunikaci. Lidem, kterým vyhovuje tento styl, velice pomáhá zvukový stimul při učení, jako je například poslech oblíbené hudby.
- i) **Intuitivní učební styl** - je založen na našem instinktu, co je nejlepší v danou situaci udělat. Lidé, kterým vyhovuje tento styl, se učí vlastním tempem a vlastním



způsobem. Často tito lidé vědí, co mají dělat ještě předtím, než jim to je podrobně vysvětleno.

### **3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Pro rozvoj zaměstnanců je velice důležité zaměření vzdělávací a rozvojové aktivity na osobní rozvoj člověka. Tento rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na jednotlivé zaměstnance a formování jejich pracovních schopností a dovedností, ale i celkový rozvoj osobnosti. Snaha je docílit, aby svou práci vykonávali efektivně a byli tak schopni zvládnout nové náročnější pracovní úkoly a stali se pro organizaci přínosem (Bartoňková, 2010).

Pomocí vzdělávání si pracovníci osvojují dovednosti, které potřebují k vykonávání daného výkonu. Tyto dovednosti se musí neustále rozvíjet, protože pracovní situace se neustále mění a nechceme, aby došlo ke stagnaci a úpadku. Pomocí vzdělávání zaměstnanců se organizace snaží dosáhnout svých cílů. Toto vzdělávání je investicí organizací do svého rozhodujícího zdroje lidí, které zaměstnává. Organizace se snaží rozvinout schopnosti pracovníků k zlepšení jejich výkonu. Stále více je kladen důraz i na personální rozvoj pracovníků, který slouží k jejich konkurenceschopnosti jak na vnitropodnikovém trhu, tak i vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání se zařazuje mezi zaměstnanecké výhody, které slouží k uspokojování potřeb organizace i k uspokojování potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2005).

Vzdělání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Při vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky, aktivity učení mají svůj začátek a konce (Hroník, 2007).

Pomocí vzdělávání zaměstnanců organizace utváří, prohlubuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti a schopnosti, které dopomohou k dosažení cílů organizace i osobních cílů zaměstnanců (Veteška a Vacínová, 2011).

V dnešní moderní společnosti se požadavky na člověka neustále mění, proto aby byl člověk konkurence schopný na pracovním trhu, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Člověku příprava na budoucí povolání nestačí, v dnešní době se vzdělávání stává celoživotním procesem. Flexibilita a připravenost na změny je pro organizaci rozhodující, tudíž potřebuje, aby byli zaměstnanci flexibilní a změny akceptovali a podporovali je, proto je personální práce, která formuje pracovní schopnosti

pracovníků, nejdůležitějším úkolem organizace. V moderní době, kdy se rozvíjí technologie hlavně informační, ale také se mění potřeby lidí, tedy zákazníků, nestačí tradiční způsoby vzdělávání (zácvik, doškolování, přeškolování), ale stále více jde o rozvojové aktivity, které formují širší rejstřík znalostí a dovedností. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu zaměstnanců a připravenost na změny (Koubek, 2015).

### **3.7.1 Subjekty vzdělávání**

Plamínek (2014) ve své publikaci uvádí, že vzdělávací proces je nejčastěji tvořen čtyřmi klíčovými subjekty: zadavatelé, zprostředkovatelé, lektoři a účastníci. Do tohoto procesu však mohou vstupovat i další subjekty, jako jsou kontrolori, kteří se starají o průběh vzdělávacího procesu, nebo dodavatelé vzdělávacích služeb, kteří jsou nutní k realizaci vzdělávacího procesu.

**Zadavatelé** - v menších organizacích je za rozvoj lidských zdrojů nejčastěji odpovědný manažer, který má na starosti vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Ve střední a velkých organizacích mají své personální oddělení, které je v kontaktu s manažery a ty jsou ve styku se zaměstnanci a posuzují jejich pracovní potřeby a výkony (Hroník, 2007).

**Zprostředkovatelé** - levnější variantou vzdělávání pro organizaci jsou interní specialisté, díky menším nákladům je tato varianta zprostředkování všeobecně oblíbenější. Dražší varianta je zprostředkování pomocí externí vzdělávací společnosti, která má široký pohled na vzdělávání a odborníci mají více zkušeností ze svých realizací než interní specialisté (Plamínek, 2014).

**Lektoři** - mezi jejich náplň patří: provádět vzdělávací proces, tvořit přípravu, obsah, metody, materiály a zaměřit se na jednotlivé části vzdělávací činnosti. Lektor, který je zaměřený na obsah je považován za experta, který odpovídá na dotazy účastníků, ale více s nimi nespolupracuje. Lektor, který je zaměřený na proces, klade účastníkům otázky, a tak dokáže poskytnout zpětnou vazbu pro účastníky vzdělávacího procesu a vytvořit důvěrnou atmosféru. Lektor, který je zaměřen jak na obsah, tak na proces, je velice schopný a podílí se na výsledcích účastníků (Folwarczná, 2010).

**Účastníci** - jsou to zaměstnanci organizace. Jsou vybíráni, aby zlepšili své dosavadní znalost a schopnosti. Pokud se jedná o skupinové vzdělávání, je důležité, aby byla skupina správně složena a jednotlivci měli podobné zaměření práce. Iniciátoři vzdělávací aktivity mohou být sami zaměstnanci (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### **3.7.2 Motivace ke vzdělání**

Motivaci můžeme charakterizovat jako soubor činitelů, které jsou hnací silou člověka a usměrňují jeho jednání. Mezi základní motivační síly bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Pomocí přiměřené motivace vedou manažeři zaměstnance k optimální úrovni výkonu. Člověk, který není dostatečně motivován, podává málo uspokojivé výkony, ale pokud je až nadměrně motivován, může to vést k destrukci jeho činnosti. Člověk potřebuje určité vlastnosti, a to i ty motivační, aby byl schopný využívat všech svých možností (Kocianová, 2010).

Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Všechny organizace se zajímají, jak motivovat lidi co nejlépe, aby dosahovali vysokého výkonu. Zajímají se o nejvhodnější způsoby motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou odměny, stimuly, vedení lidí, prostředí a nejdůležitější práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy, které umožní, aby jednotliví pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků (Amstrong, 2007).

Pro vzdělávací proces je velmi významným prvkem motivovat zaměstnance ke vzdělávání, které vede ke zvyšování potenciálu zaměstnanců. Pro efektivitu vzdělávání je motivace rozhodující, tedy ochota zaměstnanců zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti. Pro úspěšnou úroveň motivace musí být dosaženo shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Rozvojem vzdělávacích projektů se organizace snaží docílit rozvoje podnikové kultury, která posiluje formu chování, myšlení a rozvoj hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Hroníka (2007) se musí vybrat správný vztah motivace k učení podle preferovaného způsobu učení. Styly učení jsou značně individuální, aby byly pro každého člověka co nejvíce efektivní. Správný výběr stylu učení nám pomůže formulovat způsoby naplnění rozvojových cílů.

**Tabulka 1: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení**

<b>Druh motivace k učení</b>	<b>Obsah</b>	<b>Preferovaný způsob učení</b>
Motivace kognitivní	Dozvědět se něco nového.	Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky.
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj, očekávání druhých	Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
Motivace uplatni se	Dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry.
Motivace sebepotvrzením a seberealizací	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebepoznání.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcenci. Vědět proč, mít nadosobní motivaci	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

Zdroj: Hroník 2007, str. 138

### **3.7.3 Snížení fluktuace zaměstnanců**

Organizace má mnoho důvodů proč investovat do vzdělávání. Jedním z těchto důvodů je snižování fluktuace, která znamená pro organizaci vysoký náklad. Zaměstnanci se chtějí sami od sebe rozvíjet, proto reagují kladně na možnost vzdělávání, které jim jsou organizací nabízeny. Díky vzdělávání a rozvoji jsou zaměstnanci spokojeni, a to je důležité, aby v organizaci zůstali. Důležitý je adaptační proces, hlavně na začátku pracovního poměru je důležité, aby zaměstnanci nepochybovali o svém působení v organizaci. Vzdělávání nesmí být moc náročné a zrychlené, aby to zaměstnance neodradilo k dalšímu působení v organizaci. Větší investice do vzdělávání se vyplatí více, než vysoká fluktuace zaměstnanců, která je pro podnik zbytečně vysokým nákladem (Hroník, 2007).

### **3.8 Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání formuje pracovní schopnosti i sociální vlastnosti, které jsou potřeba pro vytváření zdravých mezilidských vztahů. Podnik investuje do rozvoje svých zaměstnanců, a tím přispívá ke zkvalitnění a zvýšení efektivity vnitřních procesů k rozvoji

podniku. Vzdělání musí být pravidelné, systematické a vycházet z podnikové strategie, aby bylo co nejvíce efektivní (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Tureckiové (2004) je podnikové vzdělávání hlavním nástrojem zaměstnanců v zdokonalování, prohlubování, rozšiřování anebo změny struktury profesní způsobilosti, a to přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Pouhý rozvoj a osvojování nových znalostí a dovedností, by nemělo být základním cílem podnikového vzdělávání, ale především dosažení změn v chování a myšlení pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy, díky kterému je podnik konkurenceschopný.

### **3.8.1 Systematické vzdělávání**

Systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Prostřednictvím tohoto přístupu se mění struktura znalostí a dovedností, ale také pracovní chování, které se dotýká způsobu motivování zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

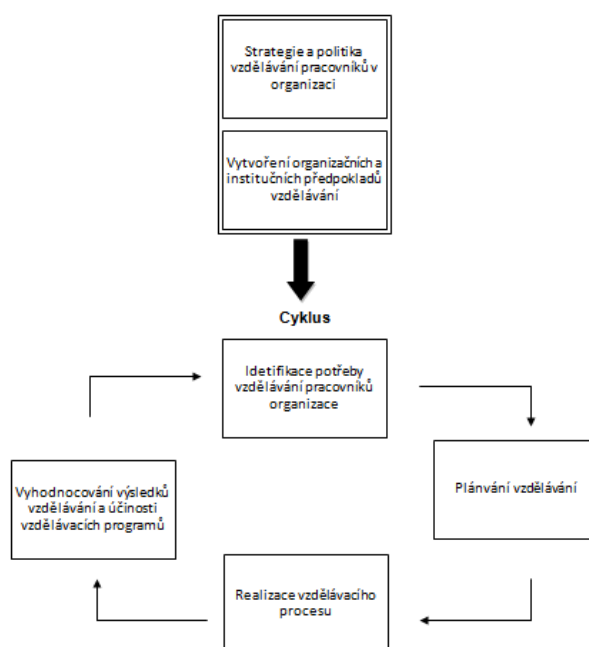
Podle Armstronga (2005) musí systematické vzdělávání být vytvořeno specificky k uspokojování přesně definovaných potřeb. Je dlouhodobé, plánované a zabezpečené lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, vyhodnocovat a s vyhodnocením dále pracovat. Následující čtyřfázový model systematického vzdělávání, který poskytuje dobrá východiska pro plánování vzdělávacích programů, je příliš zjednodušený, protože vzdělávání je složitý proces.

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí
- Využití zkušených a školených vzdělávatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Hroník (2007) ukazuje na to, že pro systematické vzdělávání je zapotřebí patřičná organizační struktura. V menší organizaci jsou to personalisté, kteří jsou nositeli systematického přístupu, ale ve velkých firmách, je zapotřebí speciální struktur, jako je oddělení rozvoje lidských zdrojů. Nejdůležitější jsou dvě základní funkce, a to rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus. Tento proces vychází ze zásad vzdělávací politiky v organizaci, která plní strategické vzdělávací cíle, jenž se opírají o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systematický cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci. Ve druhé fázi je plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, účastnících pracovníků, rozpočtu, oblasti, obsah a metody. Ve třetí fázi cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Ve čtvrté fázi cyklu je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, kde organizace zjišťuje, do jaké míry byly její investice do vzdělávání zhodnoceny (Koubek, 2015).

**Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: Koubek 2015, str. 260

### 3.8.2 Identifikace potřeb

Identifikací potřeby vzdělávání začíná samotný cyklus systematického vzdělávání. Nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst vyvolává potřebu vzdělávání. Pro identifikace potřeby vzdělávání jsou důležité údaje o pracovních místech (povinnosti, pravomoci, úkoly, podmínky, odpovědnost) a o zaměstnancích (vzdělání, rozvojový potenciál, odborná způsobilost) (Šikýř, 2016).

Podle Koubka (2015) kvalifikace a vzdělávání jsou velice těžce kvantifikovatelné vlastnosti člověka, proto identifikace potřeb vzdělávání je velmi obtížná. Identifikace potřeb organizace je založena na odhadech, proto má povahu spíše experimentu. Zdrojů informací, které je možné využít pro účely identifikace, je značné množství, v praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů, která se získá z běžného informačního systému organizace, nebo ze zvláštních šetření. Nejčastěji jde o tyto tři skupiny údajů.

- a) **Údaje týkající se celé organizace:** zde jsou údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, trhu, zdrojích atd. Důležité místo tu mají informace o pracovnících o jejich počtu, kvalifikaci, pracovní neschopnosti atd.
- b) **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:** to je popis pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o kultuře pracovních vztahů a o stylu vedení. Jedná se vlastně o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
- c) **Údaje o jednotlivých pracovnících:** tyto informace můžeme získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, a absolvování vzdělávacích programů.

Tyto údaje odhalují možnou disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou velmi důležitým podkladem materiály pravidelného hodnocení pracovníků, a čím více je toto hodnocení podrobnější a jsou zde rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším je to podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání.

Abychom dosáhli výsledného návrhu vhodného vzdělávacího programu, musíme nejdříve identifikovat mezery ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a zaměřit se na takové, které je možné odstranit vzděláním. Aby se předešlo mnohým možným nedorozuměním, je třeba při identifikaci potřeb pro vzdělávání jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, individuální chování, výkonnost týmu, individuální výkonnost a kompetence jednotlivců (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Armstronga (2005) jsou k identifikaci potřeb důležité tyto dvě analýzy:

- a) **Analýza potřeb vzdělávání - cíle:** je to soustředění na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. Vzdělávání by se mělo vyhnout tomu, aby dávalo do pořádku jen to, co je špatně, ale protože vzdělávání je mnohem více, mělo by se zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb učení. Připravit pracovníky, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.
- b) **Analýza potřeb vzdělávání - oblasti:** analýza by se měl zaměřit na organizaci jako celek, ale také na analyzování útvarů a týmů a v neposlední řadě u jednotlivých pracovníků. Z těchto analýz vyplynou skupinové a individuální potřeby, které pomůžou definovat podnikové potřeby.

Armstrong (2005) ve své publikaci uvádí zdroje informací podle Walterse (1983), a to jsou cíle organizace a podnikové plány, personální statistiky, plánování lidských zdrojů a následnictví, rozhovory s odcházejícími pracovníky, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, konzultace s vyššími manažery, změny v podobě útvarů, znalost finančních plánů, požadavky manažerů na vzdělání. Walters neuvádí dva zdroje, kde jsou potřebné nové dovednosti, a to jsou plány zavádění nových technik a technologií a systémy založené na informačních technologiích a marketingové plány. Walters také pozapomíná na jeden zdroj, který je ve vyspělých zemích stále používanější, a to průzkum názorů samotných pracovníků.

### **Metody analýzy potřeb vzdělávání**

Předchozí zdroje informací poskytují podle Armstronga (2005) základnu pro podrobnou analýzu potřeb vzdělávání, ke které se používají následující metody.

- a) **Podnikové a personální plány:** Pomocí podnikové a personální strategie organizace determinuje strategii vzdělávání pracovníků v organizaci. Tyto plány, které se později musí převést do konkrétnějších plánů, protože jsou moc obecné, by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí.
- b) **Analýzy pracovních míst:** Organizace zjišťuje detaily obsahu dané práce, jaké kvality, množství znalostí, dovedností a schopností jsou zapotřebí.



- c) **Specifikace vzdělávání a učení:** Je to produkt analýzy pracovních míst, které člení obecné povinnosti do podrobných úkolů. Z toho plynou charakteristiky a vlastnosti, které by měl každý jedinec mít, aby mohl plnit úspěšně dané úkoly. Jsou to znalosti, co jedinec potřebuje znát. Dovednosti, co jedinec potřebuje být schopen dělat. Schopnosti, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu. Postoje, jakým způsobem pracovat, aby byl v souladu s požadavky dané práce. Normy výkonu, to čeho musí být plně způsobilý jedinec schopen dosáhnout.
- d) **Hodnocení pracovního výkonu:** Je to zdroj informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Je to příprava programů pro zlepšování pracovního výkonu s důrazem na soustavný a trvalý rozvoj. Během roku je každý kontakt mezi manažery a pracovníky považován za příležitost k učení a vzdělávání.
- e) **Šetření o vzdělávání:** Je to zdroj informací pro úplnou základnu pro vytvoření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Tyto informace se ale musí doplnit rozhovory s lidmi, kde se řeší požadavky a problémy jejich práce a na základě toho, organizace zjistí potřeby vzdělávání.

### 3.8.3 Plánování programů vzdělávání

Už v předchozí fázi cyklu v identifikaci potřeb vzdělávání se objevují předběžné návrhy plánů a formulace prvních úkolů a priorit vzdělávání, z kterých vyplývají návrhy programů a rozpočtu. Tyto návrhy se musí postupně upřesnit, aby vznikla definitivní podoba plánu, který zahrnuje přesný rozpočet a program. V tomto programu musí být zahrnutý oblasti vzdělávání, počty a kategorie zaměstnanců, metody a hlavně také časový plán vzdělávání (Koubek, 2015).

Podle Vodáka a Kucharčíkové by měl každý dobrý plán vzdělávání obsahovat odpovědi na následující otázky:

- a) **Jaká témata vzdělávání je třeba zajisti** - vzdělání by mělo být přesné na míru pro každý podnik a mělo by účastníky posunout výše k získání nových kompetencí.
- b) **Jaká bude cílová skupina účastníků** - vzdělávací skupina by měla mít přibližně stejné funkční zařazení a pro vyšší motivaci je vhodné, když součástí skupiny budou i manažeři.

- c) **Která vzdělávací instituce bude zvolena** - vzdělání může být pomocí interních odborníků, ale také pomocí externích institucí, kterých je na trhu velké množství. Je velice důležité zvolit vhodný subjekt, který bude realizovat vzdělání a nejlépe, které bude přesně „ušité na míru“ dané organizaci.
- d) **Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělání skuteční** - musí se zohlednit, kdy jsou pracovníci k dispozici a jestli bude vzdělávání pravidelné nebo jednorázové.
- e) **Kde se vzdělávání uskuteční** - vzdělávání může proběhnout přímo na pracovišti, ale i mimo něj, kde pracovníky neruší pracovní problémy a můžou se lépe soustředit.
- f) **Způsob a realizace průběžného a závěrečného hodnocení** - posuzuje se přínos jaký investice do vzdělání přinesla.
- g) **Jaké jsou náklady na vzdělávání** - musí se zohlednit přímé náklady (mzda lektorů, doprava materiál, strava atd.), ale také nepřímé náklady (čas zaměstnanců, ušlé příležitosti atd.).
- h) **Jaké metody a techniky se mají realizovat ve vzdělání:** je mnoho technik, které se dělí podle toho, jestli jsou na pracovišti, nebo mimo něj. Tyto metody jsou popsány v následující kapitole.

#### 3.8.4 Metody vzdělávání

Metoda podle Bartáka (2015) znamená cestu nebo postup směřující k určitému cíli. Ve výchově a vzdělání je to záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků.

Aby bylo vzdělávání úspěšné, musí se aplikovat správná metoda vzdělávání, která je důležitá, aby si zaměstnanci osvojili požadované znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce. V předchozí fázi cyklu byla určena cílová skupina zaměstnanců, potřeba vzdělávání, cíl vzdělávání a doba vzdělávání. Podle toho se zvolí metoda, aby se zlepšila celková efektivita procesu vzdělávání. Žádoucí je kombinace rozmanitých metod vzdělávání, aby se při realizaci navzájem doplňovaly a podporovaly, tento přístup se označuje jako blended learning. Základní dělení metod vzdělávání je na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (Šikýř, 2016).

## Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání v podniku můžou provádět manažeři, vedoucí týmu nebo vzdělavatelé. Může být individuální nebo skupinové. Výhodou je, že jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Naučená teorie se uplatňuje bezprostředně a je tak více pochopitelná. Učení probíhá přirozeným způsobem a je součástí procesu, aby bylo co nejvíce efektivní, musí se výslovně stanovit specifické cíle vzdělávání. Nevýhodou vzdělávání na pracovišti je, že závisí na kvalitě vedení. Manažeři a vedoucí týmu vždy nemají prvořadý cíl vzdělávání, tak ho nemusí podporovat a ani provádět. Někdy může také odrazovat prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci vzdělávání. Aby se organizace vyhnula těmto problémům, je nutné poskytnout manažerům a vedoucím týmů, určitý výcvik, jak své podřízené vzdělávat (Armstrong, 2005).

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti podle Koubka (2015) patří:

- a) **Instruktaž při výkonu práce** - je to nejjednodušší a nejčastěji používaná metoda. Je to jednorázový zácvik, při kterém si pracovník pozorováním a napodobováním osvojí proces plnění vlastních pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik, ale je spíše pro jednodušší nebo dílčí pracovní postupy.
- b) **Coaching** - není to jednorázová instruktáž, ale soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Důležitý je individuální přístup ke každému jedinci. Tato metoda probíhá pod tlakem pracovních úkolů, ale vytváří oboustrannou spolupráci vzdělávaného a vzdělavatele.
- c) **Mentoring** - je to obdoba coaching v tom rozdílu, že vzdělávaný má určitou iniciativu a zodpovědnost. Vzdělávaný si sám vybere mentora, který pokud je ochoten fungovat jako mentor, ho bude stimulovat, radit a pomáhat v rozvoji kariéry. Tady může být velká nevýhoda, a to když si vzdělávaný vybere špatného mentora, který má například moc, ale chybí mu odbornost, kterou si vzdělávaný potřebuje osvojit.
- d) **Counselling** - je to neustálé konzultování vzdělávaného se vzdělavatelem a tak překonává jednosměrnost tohoto vztahu. Tato metoda je časově více náročná, ale vzniká tu, díky předkládání vlastních návrhů vzdělávaného, zpětná vazba.

- e) **Asistování** - vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, u tohoto plnění se učí pracovním postupům. Postupem času je vzdělávaný pracovník více a více samostatný až vykonává práci zcela sám. Tato metoda je vhodná pro manuální práce, ale také pro řídicí pracovníky, kde osvojení potřebných schopností a dovedností trvá delší dobu. Vzdělávaný si může osvojit i špatné návyky, protože má jen jeden zdroj informací.
- f) **Pověření úkolem** - navazuje to na předchozí metodu a je to většinou její poslední fáze. Vzdělávaný pracovník má všechny potřebné podmínky a pravomoci, aby splnil určitý úkol, jeho práce je sledována. Tato metoda se používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.
- g) **Rotace práce** - metoda je používána pro výchovu řídicích pracovníků. Vzdělávaný pracovník vykonává úkoly po určité období v různých částech organizace. Vzdělávaný pracovník komplexněji pozná pracovní postupy a celou organizace.
- h) **Pracovní porady** - účastníci se na těchto poradách seznamují s problémy a fakty, které se netýkají jen jejich pracoviště, ale celé organizace. Důležité je najít vhodné časové umístění pracovní porady a její uspořádání. Je zde výměna zkušeností, názorů a postojů, které mohou přispět k rozšíření znalostí a zkušeností pracovníků.

### **Vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávání mimo podnik by mělo nabídnout takovou kvalitu vzdělávání, které by bylo neekonomické provádět pomocí vlastních zdrojů. Mělo by být užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů. Je užitečné pro kurzy týkajících se standardní teorie a praxe, která se snadno aplikuje na specifické a konkrétní záležitosti. Nevýhodou vzdělávání mimo podnik je přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe. Problém u naučených znalostí a dovedností mimo organizaci je, že se okamžitě nezačnou používat, takže se může stát, že je absolventi kurzů tyto znalosti a dovednosti zapomenou. Důležitý je správný výběr kurzů, kterých je nabízeno velké množství, aby co nejlépe odpovídali potřebám organizace (Armstrong, 2005).

Koubek (2015) uvádí tyto vzdělávací metody mimi pracoviště:

- a) **Přednáška** - je to jednostranný tok informací, které jsou rychle přenášeny, jsou zaměřeny na zprostředkování faktických či teoretických znalostí a nejsou náročné na vybavení.
- b) **Seminář** - překonává nevýhody přednášky, protože je zde diskuse s nápady a řešení problémů, takže jsou účastníci stimulováni k aktivitě, k tomu je potřeba organizační příprava a vhodný způsob moderování.
- c) **Demonstrování** - tato metoda se oproti předchozím metodám více orientuje na dovednosti a třebaže je orientována na zprostředkování znalostí, vznáší do vzdělávání důraz na praktické využití těchto znalostí. To je zprostředkováno názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů, a to v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod, ale obvykle jsou podmínky rozdílné se skutečným zaměstnáním.
- d) **Případová studie** - je to velice náročná metoda na přípravu a schopnosti vzdělavatele, ale pokud je dobře připravena, pomáhá rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézat řešení problémů. Proto se tato metoda používá pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, pomocí řešení smyšleného organizačního problému.
- e) **Workshop** - je to varianta případové studie, která se řeší pomocí skupinového cvičení. Připraví celý tým pro řešení reálných každodenních problémů, kde se zaměstnanci dělí o své nápady, jak řešit danou situaci.
- f) **Brainstorming** - další varianta případové studie, kde každý zúčastněný navrhuje nápady pro řešení daného problému, na závěr se diskutuje o těchto nápadech. Tato metoda přináší nové nápady a alternativní postupy.
- g) **Simulace** - metoda je náročná na přípravu, ale velmi účinně formuje schopnosti pro vyjednávání a rozhodování. Je zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných, kteří dostanou podrobný scénář a řeší běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků.
- h) **Hraní rolí** - také velmi náročná metoda na přípravu a vzdělavatele. Metoda je zaměřena na osvojení sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností. Účastníci na

sebe berou určitou roli, pomocí které se učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

- i) **Assessment centre** - je to výcvikový program pro vzdělávání manažerů. Tato moderní metoda generuje náhodné problémy pomocí počítače, které musí účastník řešit. Následně porovnává své řešení s optimální řešením. Metoda je technicky náročná na vybavení, ale je velmi účinná, kde si vzdělávaný osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti.
- j) **Outdoor training** - metoda určená pro vzdělávání manažerů za pomoci akcí spojených se sportovními výkony. Tato forma vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičnách nebo ve speciálně vybudovaných areálech. Metoda musí vzbudit u manažerů ochotu se zapojit při hraní různých her, u kterých si účastníci učí manažerské dovednosti, jejich uplatnění, rozpoznání a jejich význam.
- k) **E-learning** - je vzdělávání za pomoci počítačů, které simulují pracovní situaci a pomocí schémat poskytují účastníkům velké množství informací. Tato metoda umožňuje ihned zpětnou vazbu, může být vykonávána jak v kolektivu, tak i individuálně. Vzdělávací metoda je poměrně náročná na vybavení a vzdělávací programy jsou drahé, ale je dosti atraktivní pro účastníky, kteří jsou vzdělávání zábavnou a velmi názornou formou.

### 3.8.5 Realizace vzdělávacích programů

Po ukončení předcházejících fází, výběru metody vzdělávání, přípravě všech prací spojených se vzděláváním je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Realizace se skládá s několika nezbytných prvků (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- a) **Cíle** - měly by vycházet ze stanovených potřeb vzdělávání dané organizace. Cíle se dělí na programové, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu, které obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Pomocí cílů by měla organizace jasně vymezit požadované chování a definovat normy pro srovnání, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Nezbytné je stanovení počtu cílů, pokud dojde k přecenění schopnosti účastníků a cíle se stanou nedosažitelné, může dojít k demotivaci účastníků.

- b) **Program** - tento prvek obsahuje seznámení účastníků s harmonogramem, obsahem a o tom, jaké budou použity metody. Dochází zde ke zpětné vazbě, kde účastníci pokládají dotazy s nejasnostmi a vyjadřují se k programu. Na základě zpětné vazby může dojít k doplnění témat v souladu s požadavky zúčastněných.
- c) **Motivace** - v průběhu vzdělávacího programu je velice důležitá motivovat účastníky ke vzdělávání. Je nutné účastníkům ukázat a vysvětlit skutečně užitečný dopad vzdělávání.
- d) **Účastníci** - jsou základním a klíčovým prvkem v podnikovém vzdělávání. Důležitým úkolem je vybrat vhodný styl vzdělávání, aby si účastníci vzdělávacího programu odnesli co nejvíce.
- e) **Metody vzdělávání** - pro vzdělávací program je velice důležité, jakou organizace zvolí metodu. Zvolením špatné metody, může znamenat nevyužití nákladné investice do lidských zdrojů.
- f) **Lektoři** - vykonává mnoho činností a musí mít potřebné vlastnosti, aby účastníky podporoval, povzbuzoval, poslouchal, byl trpělivý, vysvětloval nejasnosti, dokázal posoudit možnosti účastníků, podněcoval kreativitu a pozitivní atmosféru, která je důležitá pro lepší vnímání účastníků.

Proces realizace obsahuje tři fáze:

- a) **Příprava** - musí zabezpečit organizační zajištění, do toho spadá vyjednání podmínek, uzavření smlouvy se vzdělávací agenturou, zajištění prostor, přípravných materiálů a pomůcek pro vzdělávání. Vzdělávané osoby i lektoři nebo osoby, které jsou zodpovědné za vzdělávání musí být dostatečně instruovány o budoucím průběhu vzdělávání (Dvořáková, 2007).
- b) **Vlastní realizace** - samotné zahájení vzdělávacího a rozvojového programu. Účastníci vzdělávacího programu se musejí seznámit s programem a hlavně, jakých je potřeba dosáhnout cílů. Součástí by mělo být monitorování vzdělávání buď průběžně, nebo po dokončení dílčích úkonů. Toto monitorování slouží k okamžitým řešení vzniklé nežádoucí situace, jako jsou rušivé elementy, nesourodá skladba účastníků nebo pasivita účastníků (Hroník, 2007).

- c) **Transfer** - Po ukončení realizace je nutné sepsat všechny poznatky, které slouží k opakování, díky kterému jsou lépe zapamatovatelné pro účastníky. K těmto poznatkům se může přiložit i fotodokumentace. Je potřeba, aby účastníci vzdělávacího programu, získané znalosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi. K tomuto slouží workshopy, modelové cvičení, které ukáží, zda účastníci dokážou získané znalosti a dovednosti správně a efektivně využít (Hroník, 2007).

### 3.8.6 Vyhodnocování vzdělávání

Poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu je vyhodnocení vzdělávání, je to snaha o získání informací pomocí zpětné vazby a vyhodnocení hodnoty programu vzdělávání. Je to komplexní proces, který se snaží měřit celkové přínosy a náklady zvoleného programu a snaží se ověřovat návratnost investic do vzdělávání. Lektoři a manažeři by si měli položit otázky o negativech a pozitivěch, které mohou nastat při vyhodnocování - na co je třeba si dávat pozor při vyhodnocování, jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocení, které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu je možné použít (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Důležité podle Koubka (2015) je stanovit kritéria hodnocení vzdělávacího programu. Jelikož vzdělávání je obtížné kvantifikovat, jsou výsledky vzdělávání zjistitelné jen nepřímě, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Existuje značné množství způsobů vyhodnocování postupů vzdělávání. Můžou se porovnávat vstupní testy účastníků s testy po ukončení vzdělávání. Důležité u tohoto způsobu je sestavení objektivního testu, které je velice obtížné. Další způsob je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Hodnocení by mělo probíhat průběžně po každém dílčím úkolu a odborníci, kteří ho vykonávají, nesmí být subjektivní. Poslední metoda, kterou Koubek uvádí, je kvantifikování výsledků vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. V této metodě zkoumáme zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků a služeb atd. Ve všech metodách by se mělo hodnocení zaměřit na otázky, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, na postoje a názory účastníků vzdělávání, na míru osvojení rozvíjených znalostí a dovedností, jakou míru uplatnění nabitých znalostí využijí účastníci vzdělávání v praxi.



Belcourt a Wright (1998) uvádí, že jsou čtyři hlavní úrovně, které mohou být využity při hodnocení. Tyto úrovně hodnocení umožní určit efektivitu celého vzdělávání.

- a) **Reakce** - je to nejčastěji používaná metoda pro hodnocení vzdělávání, měří reakce a spokojenost účastníka vzdělávání. Tuto metodu používají lektori v rozsahu od 50 do 80 procent. Tato metoda je nejčastěji užívaná díky tomu, že se snadno uskutečňuje, je snadný sběr a následná analýza dat, která slouží k vyhodnocení. Účastníkům školení lektori na závěr vzdělávacího programu rozdají dotazníky, kde se ptají na spokojenost s obsahem, s prostředím, s metodami vzdělávání atd. Mezi úskalí této metody patří, že účastníci vzdělávacího programu hodnotí spíše lektora (jeho energii, osobnost atd.) na místo, aby hodnotili obsah a množství probrané látky (Belcourt - Wright, 1998).
- b) **Učení** - tento typ je druhou nejčastěji používanou metodou. Lektori při získávání zpětné vazby používají tuto metodu mezi 20 až 30 procent k získávání zpětné vazby. Lektori testují účastníky vzdělávacího programu na začátku a na konci vzdělávací akce. Poté se měří zlepšení a je bráno jako přímý důsledek prodělaného rozvojového programu (Belcourt - Wright, 1998). Podle Armstronga (2007) jsou na této úrovni zprostředkovány informace o tom, do jaké míry byly splněny dané cíle vzdělávání. Tato metoda zjišťuje, jaký rozsah znalostí, schopností a dovedností si účastníci vzdělávacího programu osvojili a také zkoumá, jak se změnili jejich postoje.
- c) **Chování** - velice důležité je zjišťovat, jak se změnilo chování školených zaměstnanců v pracovním procesu. Pokud se účastníkům vzdělávacího programu líbil, dosáhli výborných výsledků při konečném testu, ale na pracovišti nepodávají dostatečné výkony, je to neuspokojivý výsledek od vzdělávacího programu. Konvenční termín pro výkon je chování, proto je jedním z hlavních důvodů vzdělávání zaměstnanců v organizaci, aby naučené dovednosti a schopnosti byly úspěšně aplikovány v pracovním procesu (Belcourt - Wright, 1998).
- d) **Výsledky** - jsou podstatné pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů, které byly do vzdělávání zaměstnanců investovány. Zkoumání musí být před vzděláváním, ale také i po něm. Musí se určit do jaké míry byly dosažené základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Pro hodnocení

výsledků je samozřejmě jednodušší, pokud jdou tyto výsledky kvantifikovat, ale ne vždy je snadné oddělit výsledky vzdělávání od jiných činitelů (Armstrong, 2005)

Většina organizací provádí hodnocení výsledků na první a druhé úrovni, třetí a čtvrtá úroveň se provádí pouze pro speciální programy. Hlavním důvodem, proč chybí u organizací třetí a čtvrtá úroveň hodnocení, je časová a administrativní náročnost, proto jsou tyto dvě úrovně vhodné pro zásadní programy, které jsou drahé a mají pro podnik zásadní význam. Hodnocení vzdělávání je finální fáze celého cyklu vzdělávání, ale zároveň je začátkem následujícího procesu, protože díky výsledkům hodnocení, může organizace identifikovat další potřeby vzdělávání (Folwarczná, 2010).

### **3.9 Rozvoj a vzdělávání manažerů**

Rozvoj manažerů je důležitý pro zlepšování jejich výkonu a pro přípravu na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti. Cíl rozvoje manažerů je, aby organizace rozvíjela manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných, a hlavně budoucích potřeb. Organizace musí zabezpečit, aby manažeři chápali, co se od nich očekává, aby bylo následnictví v manažerských funkcích a musí rozpoznat manažery s potenciálem. Pro organizaci je velmi důležitý rozvoj manažerů, protože na jejich schopnostech do značné míry závisí, jak organizace zvládne plnit své podnikové strategie z hlediska rozhodujících faktorů (Armstrong, 2005)

#### **3.9.1 Aktivity rozvoje manažerů**

Armstrong (2005) ve své publikaci uvádí tři základní aktivity rozvoje manažerů:

- a) **Analýza potřeby** - v dnešní době není snadné odhadnout přesný počet potřebných manažerů, ale organizace musí umět odhadnout schopnosti a dovednosti, které budou manažeři muset mít, aby byli schopni zvládnout budoucí úkoly a požadavky.
- b) **Vyhodnocení dovedností a schopností** - je podobné jako u vyhodnocení u řadových zaměstnanců popsané v předchozí části, ale u manažerů je důležité zahrnout nástroje identifikující specifické potřeby rozvoje a dohodu o plánu rozvoje tak, aby bylo možné uspokojit nejen současné potřeby, ale i předvídat budoucí požadavky.

- c) **Strategie rozvoje manažerů** - organizace se musí zaměřit na to, co zamýšlí udělat pro svou budoucí potřebu manažerů vyplývající z podnikových plánů a musí se zaměřit na vědomí nezbytnosti rozvoje manažerů a angažování se v něm, prověření současného stavu rozvoje manažerů, provádění rozvoje manažerů a zdokonalování tohoto rozvoje.

### 3.9.2 Přístupy k rozvoji manažerů

V organizaci musí existovat určitá znalost postupů, které lze využít jak k rozvíjení manažerů, ale také k posuzování existujících manažerských schopností a jejich schopnost uplatnění v dané organizaci. Potřebné aktivity pro rozvoj manažerů závisejí na tom, jakou má organizace technologii, prostředí a filozofii. Inovativní a organický typ organizace by se měl osvobodit od rutinního přístupu a měl by manažerům poskytovat příležitosti, podněty a vedení, které budou potřebovat a využívat ve všech příležitostech. Mezi tyto přístupy podle Armstronga (2005) patří:

- a) **Formální přístupy** - jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu. Zaměřují se na rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, na rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, na formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů a na strukturovaném seberozvíjení.
- b) **Neformální přístupy** - využívají příležitost k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Důraz je kladen na sebehodnocení a identifikaci potřeb pro rozvoj, na požadavky každého manažera, na nabádání manažerů, aby diskutovali o svých problémech.
- c) **Integrované přístupy** - rozumně používají formální i neformální metody a používají k tomu zásady: realnost a skutečná podstata řízení, která pracuje s tím, že je manažerská práce relativně dezorganizovaná a proto mnozí manažeři odmítají snadná řešení nabízená některými formálními programy. Další zásady jsou relevance, seberozvíjení, učení se ze zkušeností a formální vzdělávání pomocí vzdělávacích kurzů, které doplňují, ale nemohou nahradit zkušenost.

- d) **Rozvoj založený na schopnostech** - se zaměřuje na omezený počet základních obecně použitelných schopností, o nichž organizace rozhodla, že budou tvořit podstatnou část vybavení jejích manažerů. Jde například o strategickou schopnost znát a rozumět měnící se podnikové prostředí, schopnost řídit změny, schopnost řídit týmy, schopnost řídit vztahy a schopnost řízení v mezinárodním prostředí.
- e) **Development centra** - rozvojový program na bázi assessment centre. Pomáhá účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje. Rozdíl development centra od assessment centra je ten, že je zaměřen na schopnosti, které budou potřebné v budoucnu. Assessment centra slouží organizaci pro výběr a povyšování pracovníků, developmentr centra slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání.

Organizace musí stát mezi dvěma extrémními směry, nesmí nechat vše na náhodě, ale také nesmí používat přespříliš propracované a komplikované programy pro rozvoje manažerů. Schopný řídicí pracovník by se měl sám od sebe chtít rozvíjet při vykonávání svých běžných pracovních povinností, ale bude to dělat mnohem lépe, pokud se mu ze strany organizace dostane povzbuzení, podpory, vedení a příležitostí (Armstrong, 2005).

## **4 Vlastní práce**

Subjektem zvoleným pro analýzu vzdělávacího systému a rozvoje zaměstnanců byl vybrán maloobchodní řetězec XY. Nejdříve proběhl sběr interních podnikových dokumentů, které se vztahují ke vzdělávání zaměstnanců a ty napomohl k popisu a rozboru dané problematiky. Dále následoval polo-standardizovaný rozhovor s personalistou pro vzdělávání v podniku XY.

### **4.1 Základní informace o zvoleném subjektu**

Ve 30. letech 20. století bylo v Německu založen velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. První prodejna podniku XY pak byla otevřena v roce 1973 a v následujících letech expandoval po celém Německu. V České republice působí společnost XY od června 2003, kdy v tomto roce otevřela prvních 50 prodejen. V současnosti v ČR provozuje více než 240 prodejen, které zásobují 4 logistická centra. Podnik XY patří ke stabilním zaměstnavatelům s více než jedenácti tisíci zaměstnanci.

Filozofie podniku XY je založena na privátních značkách, které tvoří více než 80 % veškerého sortimentu. Díky této filozofii podnik XY sám určuje kvalitu, vzhled a obal produktů a zároveň vybírá výrobce, kteří dlouhodobě splňují vysoké hygienické a kvalitativní standardy.

Podnik XY získal díky své filozofii několik ocenění v anketách mezi zákazníky. Už čtyřikrát v řadě získal ocenění Nejdůvěryhodnější značka a v soutěži o Obchodníka roku vyhrál už podesáté.

Velký podnik jako XY si je vědom společenské odpovědnosti a snaží se být odpovědný ve všech oblastech jeho podnikání. Věnuje se několika projektům, kde se zaměřuje hlavně na podporu dětem.

Dnes tento dynamický podnik XY provozuje více než 10 tisíc prodejen a zaměstnává přes 225 tisíc zaměstnanců ve 30 zemích Evropy. V roce 2017 také expandoval do Severní Ameriky, kde má na východním pobřeží už přes 80 prodejen. Patří tak k největším potravinářským řetězcům v Evropě, a to i v celosvětovém měřítku.

## 4.2 Organizační struktura maloobchodního podniku

Nejvyšším orgánem maloobchodní společnosti XY v České republice je generální ředitel, který zodpovídá za oddělení marketingu, administrativy, provozu, lidských zdrojů, oddělení nákupu a centrální správu.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY, 2019

Do oddělení marketingu spadá veškerá propagace a vytváření dobré značky podniku, také se zde plánují propagační akce, které bude maloobchodní řetězec nabízet. Do oddělení administrativy se řadí veškerá IT podpora, právní záležitosti, finance a účetnictví, interní audit a zákaznický servis. Oddělení provozu se zabývá logistikou, prodejem, distribucí, a zásobováním. HR neboli lidské zdroje mají na starosti vše, co se týká zaměstnanců společnosti, tedy zaměstnanecké vztahy a nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a veškerou administrativu spojenou s lidskými zdroji. Oddělení nákupu má na starosti nákup potravin, a hlavně je zaměřené na nákup ovoce a zeleniny, které vyžaduje větší pozornost než ostatní produkty. Do oddělení nákupu také spadá odpovědnost za kvalitu zboží a obaly a jejich vzhled. Do oddělení centrální správy spadá starost o veškeré nemovitosti a o jejich novou výstavbu.

Každé ze čtyř logistických center v České republice má vlastní organizační strukturu, v čele je ředitel logistického centra, pod kterého spadá prodej, logistika, regionální oddělení lidských zdrojů, zásobování a správa budov.

Obrázek 4: Regionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY, 2019

## **5 Popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku**

Cílem diplomové práce nebude popis celého rozvojového a vzdělávacího plánu podniku XY, ale byla vybrána pouze skupina manažerů prodejen, kteří jsou v organizační struktuře prodejny na nejvyšší pozici, a proto je velmi důležité správné zvolení vzdělávání a rozvoje těchto zaměstnanců. U této skupiny bude analyzován vzdělávací proces, který je maloobchodní společností nabízen pro tuto velmi důležitou skupinu zaměstnanců.

Tato kapitola bude pojednávat o nabízeném vzdělávacím programu pro manažery prodejen a o zaškolovacím procesu. Maloobchodní podnik XY má čtyři logistická centra, tato práce ovšem bude zaměřena jen na jedno z nich, pod které spadá 65 maloobchodních prodejen s 61 manažery prodejen. Bude také popsáno oddělení vzdělávání maloobchodního podniku XY a budou představeni samotní manažeři prodejen, na které je tato práce zaměřena.

### **5.1 Manažer prodejny - charakteristika**

Do pracovní náplně manažera prodejny spadá několik důležitých úkolů, jedním z nejdůležitějších úkolů je zodpovědnost za ekonomické výsledky celé prodejny a plnění dlouhodobých cílů, které jsou podnikem XY stanoveny. Manažer musí zajistit kompletní provoz a proces na prodejně, kde vede, motivuje a rozvíjí tým o velikosti 30-40 zaměstnanců včetně organizace jejich práce a plánování pracovních směn. Manažer musí zajistit, aby byla zajištěna spokojenost zákazníků prodejny pomocí dodržování firemních pravidel. Nezbytné v pracovních povinnostech manažera prodejny je správné plánování objednávek a rozmístění zboží v prodejně, které je dané firemní kulturou. Manažer nezodpovídá jen za vedení lidí, ale musí se také podílet na výkonu provozních a manuálních činností včetně práce na pokladně.

Manažer prodejny by měl splňovat následující body při výkonu pracovní činnosti:

- minimálně ukončené SŠ vzdělání,
- alespoň 3 roky praxe, kde je zkušenost z maloobchodu výhodou,
- zkušenost s vedením lidí nejméně 2 roky,
- analytické myšlení,
- strategický nadhled,

- schopnost samostatného rozhodování,
- ochota pracovat o víkendech a svátcích,
- pozitivní a proaktivní přístup k zákazníkům a svěřeným úkolům,
- fyzická zdatnost a elán do práce.

Manažer prodejny musí dále plnit stanovené cíle a také povinnosti, které jsou dány regionální manažerem:

- plnit etický kodex společnosti a příkladně reprezentovat maloobchodní podnik XY,
- dosahování stanovených ekonomických cílů,
- čtvrtletní hodnocení o výkonech prodejny,
- absolvování vzdělávacích kurzů,
- kariérní a osobní rozvoj podřízených zaměstnanců.

Výsledky těchto cílů jsou probírány s regionálním manažerem na čtvrtletních hodnocení, kde jsou tyto cíle vyhodnoceny a na základě vyhodnocení jsou sestaveny cíle na další čtvrtletí. Potřeby vzdělávání se s regionálním manažerem probírají na ročních hodnocení, které se koná na konci obchodního roku a je podrobnější než čtvrtletní hodnocení manažerů prodejen.

### **5.1.1 Charakteristika prodejny**

K zásadním krokům v kariéře manažera prodejny nastává, kdy je mu svěřena jeho první prodejna. Kdy opravdu zodpovídá za všechny sledované a hodnocené ukazatele. Tato chvíle nastává většinou po prvním roce, po ukončení zaškolovacího procesu. Kdy by měl manažer již mít načerpáno dostatečné množství informací, které mu pomůžou vést a zodpovídat za chod celé prodejny. Na každé prodejně manažer vede 30-40 zaměstnanců, za které přebírá plnou zodpovědnost. V plné kompetenci manažera prodejny je vytvoření vlastního týmu, do čehož spadá nábor zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, jejich kariérní i osobní rozvoj. Chod prodejny je hodnocen na čtvrtletní bázi, kdy manažer prezentuje své výsledky a také výsledky celé prodejny, které byly v daném období dosaženy.

Každá prodejna maloobchodního podniku XY má jasně daná pravidla a strukturu, která je dodržována napříč celou společností, kdy jedním z úkolů manažera prodejny je dodržovat



vzhled prodejny, který je daný firemní kulturou, aby se zákazník, byť v jakékoli prodejně, se vracel do již známého prostředí.

V České republice maloobchodní společnost XY otevřela v červnu 2003 prvních 14 prodejen o dva roky později jich bylo už 124 a dnes jich je už přes 240. Tyto prodejny zásobují čtyři logistická centra, které jsou rozmístěny strategicky po celé republice. Podnik XY má zájem, aby se každý rok otevřelo 15 nových prodejen. Z důvodů rychlého růstu prodejních sítí není dostatek manažerů a některé prodejny se zatím musí obejít bez stálého manažera prodejny. S tímto problémem také roste potřeba vzdělávání a rozvoje manažerů prodejen a také jejich nábor a zvládnutí zaškolovacího procesu.

**Obrázek 5: Organizační struktura prodejny**



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY, 2019

V organizační struktuře prodejny má největší pravomoc manažer prodejny, který se zodpovídá regionálnímu manažerovi, a to jsou vždy dva pro každé logistické centrum. Pod manažera prodejny spadají dva zástupci manažera prodejny. Ti zastupují manažera v jeho nepřítomnosti, zodpovídají za kontrolu chodu prodejny a také vedou podřízené zaměstnance a také je vzdělávají. Na další úrovni jsou dva až čtyři vedoucí směny, podle velikosti prodejny. Vedoucí směny zodpovídá za provoz celé směny, kdy musí řídit podřízené zaměstnance a starat se o bezproblémový chod právě jemu svěřené směny. Zastupující prodavač/pokladní zastupuje vedoucího směny v jeho nepřítomnosti. Na nejvyšší

pozici v hierarchii prodejny je prodavač/pokladní, kterých je 20 – 30, podle velikosti prodejny. Tato pozice obnáší práci s doplňováním zboží, práci ve skladě, v oddělení pekárny i na pokladně.

## **5.2 Oddělení vzdělávání**

Do každého logistického centra spadá jedno oddělení zabývající se vzděláváním a rozvojem manažerů společnosti. V současnosti zahrnuje 6 pracovníků. Skládá se z vedoucího pracovníka vzdělávání, oblastních trenérů a pracovníků zajišťující administrativní chod celého oddělení.

Vedoucí pracovní oddělení vzdělávání má pod sebou tři oblastní trenéry, kteří objíždí 65 prodejen, které spadají právě pod jedno logistické centrum. Tito oblastní trenéři zajišťují chod jednotlivých vzdělávacích akcí a jsou zodpovědní za celý průběh vzdělávací akce. Určují, zda se bude vzdělávací akce konat přímo na prodejně, nebo externě mimo prodejnu. Určují termín vzdělávací akce, který nebude kolidovat s největším nápořem zákazníku na prodejně. Dále vybírají zaměstnance, kterých se bude vzdělávací akce týkat, jestli bude jen pro manažery, kteří jsou v zácviu, nebo pro všechny manažery prodejen. Oblastní trenéři také vyhodnocují, jak vzdělávací akce probíhala a sepisují podrobnou zprávu pro vedoucího pracovníka vzdělávání. Ten na základě této zprávy připravuje následně další plán vzdělávacího procesu pro celé logistické centrum. Oblastní trenéři se také zabývají zaškolovacím procesem, který se skládá z učení teoretických znalostí ke zvládnutí budoucí práce, kde oblastní trenéři jezdí přezkušovat manažery v zácviu z nově získaných vědomostí. Zaškolovací proces se také skládá se samotného výcviku budoucích manažerů prodejen, které provádí stávající zkušené manažery prodejen, tudíž samotní manažery prodejen patří do oddělení vzdělávání.

Tento systém vzdělávání maloobchodní společnosti XY se snaží plně pokrýt veškeré potřebné vzdělávací akce od prvotního zaškolovacího procesu budoucích manažerů prodejen až po nejpokročilejší vzdělávací akce, které jsou důležité pro rozvoj stávajících manažerů prodejen.

### **5.3 Vzdělávací a rozvojové cíle podniku**

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávacího oddělení bylo zjištěno, že v současnosti se vzdělávací oddělení zaměřuje nejvíce na zaškolovací proces. Vzhledem k tomu že maloobchodní společnost XY stále rozšiřuje svou síť prodejen, je zapotřebí čím dál více manažerů prodejen. Zaškolovací proces je velice náročný pro správné sestavení plánu a schopností každého jednotlivce, dochází tu zde k velké fluktuaci, která v rámci šesti měsíčního zaškolení dosahuje 50 %, tudíž je to pro podnik značně nákladné a nežádoucí.

Po ukončení zaškolovacího procesu, který trvá 6 měsíců, jsou u zaměstnanců dále rozvíjeny schopnosti, které jsou nutné k zvládnutí práce manažera prodejny. Tento rozvoj schopností je docílen pomocí vzdělávacích a rozvojových akcí, které jsou zaměřeny na specifika práce manažera prodejny. Mezi tyto specifika se řadí, jak správně vést, motivovat a vzdělávat podřízené zaměstnance, znalost produktů, které maloobchodní společnost XY nabízí, znalost logistických postupů společnosti, znalost správného pochopení ekonomických ukazatelů. Tyto specifika jsou pro práci manažera nejdůležitější, a i pro jeho rozvoj.

Důležitým faktorem pro maloobchodní síť je neztratit konkurenční výhodu v inovativních nástrojích a rozvojem informačních technologií, proto je důležité vzdělávat manažery v nových postupech, jako jsou e-learningové metody, které slouží jak pro manažery prodejen, tak pro následné zaškolení podřízených zaměstnanců.

### **5.4 Zaškolovací proces**

Zaškolovací proces je prioritou ve vzdělávání pro maloobchodní společnost XY. Zaškolení kvalitních a spolehlivých manažerů prodejen je nezbytností pro dobré fungování prodejen, a tak celkového fungování organizace.

Tento zaškolovací proces trvá 6 měsíců a vlastně začíná už při posledním kole přijímacího řízení, kdy jsou uchazeči v development centru, a řeší zde nahodilé situace, které jsou pro manažera prodejny typické. Tento proces je rozdělen do čtyřech fází, tyto fáze zastupují každou stránku maloobchodní prodejny.

**První fáze** - tato fáze trvá čtyři týdny. Zde se budoucí manažer prodejny seznamuje s prací prodavače/pokladní. V prvních dnech je seznámen s fungováním kas na pokladnách a s nabízenými výrobky, které musí každý prodavač znát, to znamená PLU kódy u zboží ovoce/zelenina a produktů z pekárny. Jsou mu vysvětleny všechny technologické postupy, za pomoci tabletu a spolupráce trenéra na prodejně, kdy si zaměstnanec osvojí na tabletu teoretické postupy práce a následně přechází se svým trenérem na prodejnu, kde si vše prakticky vyzkouší, aby pochopil veškerou problematiku, která se této pozice týká. Na této pozici si musí osvojit také úkoly, které jsou spojeny s prací ve skladu a také práci specialistů, především na úseku ovoce/zelenina a pekárny.

**Druhá fáze** - je vedoucí směny, tato fáze je nejnáročnější z celého zaškolovacího procesu. Je dlouhá deset týdnů, kde se osm týdnů budoucí manažer prodejny učí o problematice, která je spojená s touto pozicí. Náplní této pozice je osvojit si všechny potřebné úkony, které na prodejně probíhají a je nezbytné je dodržet na denní bázi. Následně se také poprvé budoucí manažer prodejny dostává do pozice, kdy vede tým a stará se především o koordinaci práce, a to všech zaměstnanců, kteří se nachází na dané směně. Zde se také poprvé učí, jak objednávat všechny sortimentní skupiny zboží. Toto je velmi podstatný proces, který ovlivňuje celý chod prodejny ať už z pohledu zákazníků, nebo z pohledu plnění ekonomických cílů prodejny. Po osvojení těchto činností, které by měl budoucí manažer prodejny zvládnout v osmi týdnech, následují dva týdny vykonávání vedoucího směny na určené prodejně, kdy zapracovávající manažer odpovídá za chod jemu svěřených směn.

**Třetí fáze** - je zástupce manažera prodejny. V této fázi se jedná o utvrzení získaných schopností z předchozí fáze vedoucího směny, kdy si musí zapracovávající manažer být jistý ve vykonávání všech úkolů, které se v předchozí fázi naučil. Dále je v této fázi nejpodstatnější se již podílet na vzdělávání, rozvoji a vedení celého kolektivu prodejny. Další podstatným krokem je zde osvojit si schopnost plánování směn, kdy zvládnutí této problematiky je velice důležité pro chod celé prodejny a obsazení na daných směních z pohledu množství zaměstnanců, a s tím i následně spojená spokojenost podřízených zaměstnanců s naplánovanými směněmi. Tato fáze trvá šest týdnů, kde budoucí manažer prodejny stínuje zástupce manažera po čtyři týdny a zbylé dva týdny vykonává práci samostatně.

**Čtvrtá fáze** - je to poslední fáze a tedy už se jedná o manažera prodejny. Víceméně probíhá stejně jako předchozí fáze, také čtyři týdnu stínuje manažera prodejny a dva týdnu vykonává už sám manažera určené prodejny. Především se jedná o utvrzování práce související s vedením lidí, rozvojem a jejich vzděláváním. Velmi podstatné v této fázi je vnímání prodejny jako celku, hledání souvislostí mezi jednotlivými oblastmi, získání přehledu o ekonomických ukazatelích a v neposlední řadě také plnění nastavených cílů, které jsou dány maloobchodní společností XY a na jejich základě je manažer prodejny hodnocen. Velmi podstatnou oblastí, která by v této fázi měla být osvojena, je nábor nových zaměstnanců, kdy manažer prodejny plně zodpovídá za vedení pohovorů a následný výběr zaměstnanců, a to jak na pozici prodavač/pokladní, vedoucí směny a zástupce manažera prodejny.

## **5.5 Seznam rozvojových a vzdělávacích akcí**

V této kapitole jsou popsány nejdůležitější vzdělávací akce, které jsou v maloobchodní společnosti XY prováděny a určené pro manažery prodejen, a to i pro budoucí manažery, kteří jsou teprve v zaškolovacím procesu.

### **5.5.1 Seminář na vedení lidí**

Na této vzdělávací akci manažeři prodejen zlepšují své manažerské dovednosti. Tento seminář je zaměřen na vedení lidí, které je pro manažerskou práci jedna z nejdůležitějších náplní práce. Spadá sem zlepšení schopností motivování podřízených zaměstnanců. Také se zde rozvíjejí schopnosti manažera prodejny, které jsou důležité pro vzdělávání a rozvoj podřízených zaměstnanců. Seminář probíhá po menší skupinkách, kdy se na jednotlivých seminářích schází maximálně šest manažerů, seminář probíhá velice intenzivně a je v něm zakomponováno několik takzvaných scének, kdy si manažeři zkoušejí roli jak manažera prodejny, tak druhý zúčastnění plní roli podřízeného. Na těchto scénkách se snaží manažeři navodit opravdové situace, které mohou na prodejně nastat a musí je manažeři prodejen řešit. Po každé scénce následuje okamžitá zpětná vazba, kdy za pomoci vedoucího semináře a ostatních účastníků je daná scénka rozebrána, ohodnocena a následně po vzájemné komunikaci všech účastníků, je vybrán nejlepší průběh řešení.

### **5.5.2 Seminář výběrových pohovorů**

Na tomto semináři se manažeři prodejen učí, jak nejlépe sestavit výběrové řízení zaměstnanců. Je zaměřen na správný výběr metody pohovorů pro danou výběrovou pozici. Důležité je také učení, jak toto výběrové řízení vést a následně delegovat toto vedení na své zástupce. Prvním krokem v daném semináři je si vyprofilovat správného uchazeče o zaměstnání, to znamená sestavit profil ideálního kandidáta na danou pozici. S tím souvisí i jak správně třídit, generovat a číst v zaslaných životopisech a již zde se snažit vyprofilovat pouze relevantní kandidáty. Dále se v semináři přichází na to, jak správně klást otázky, tak abychom uchazeče dokázali co nejlépe poznat a dokázali rozpoznat, zda se jedná o toho správného kandidáta na danou pozici. Manažeři také získají podklady pro vedení výběrových pohovorů na zástupce manažera prodejny, kdy součástí těchto pohovorů jsou i případové studie.

### **5.5.3 Simulace prodejny**

Tato vzdělávací akce se provádí v Development centru, kde manažeři prodejny musí řešit krizové situace, které mohou nastat při chodu prodejny. Mezi tyto krizové situace můžeme řadit nepřízeň počasí, které znemožní příjezd zákazníků do prodejny. Dále může nastat situace, kdy se zpozdí nebo vůbec nedodá objednané zboží. Manažer také musí rychle dokázat reagovat při sestavování směn a mít záložní plán, kdyby nějaký zaměstnanec nemohl dorazit do zaměstnání. Na začátku školení jsou manažeři rozděleni do více týmů, které v rámci semináře soutěží proti sobě. Na základě svých získaných zkušeností řeší nastalé situace. Zde jde i o to, dokázat prosadit názor ve skupině a přesvědčit ostatní členy týmu o správnosti svého tvrzení, protože každý manažer řeší nastalé situace podle vlastních zkušeností. V rámci tohoto semináře je důležité získávání nových zkušeností, a to především díky předávání zkušeností s ostatními manažery prodejen. Na konci této vzdělávací akce jsou účastníkům ukázány správná řešení daných krizových situací.

### **5.5.4 Talent management**

Na této vzdělávací akci se manažeři prodejen učí rozpoznat talent u svých podřízených zaměstnanců. Aby mohl manažer rozvíjet své podřízené zaměstnance je zásadní, aby u nich našel talent a začal ho se svým podřízeným rozvíjet. Jedním ze zásadních výstupů semináře je také to, aby manažer uměl vyhodnotit, u kterých zaměstnanců je následné

školení a vzdělávání rentabilní a u kterých potenciál a možný kariérní růst není aktuální. Takovéto filtrování je velmi podstatné na časovou náročnost a ekonomickou zátěž pro podnik. Součástí školení je i to, aby manažer uměl proces vzdělávání vést, hodnotit, jednou z nejpodstatnější částí tohoto semináře je osvojit si správné dávání zpětné vazby, kdy zpětná vazba je velmi podstatnou součástí jakéhokoliv tréninku a školení, které na prodejnách probíhají.

### **5.5.5 Školení objednávek**

Toto školení je specifické především v tom, že na něj manažeři prodejen přijíždí i se svými zástupci a účastní se semináře společně. Seminář je uchopen komplexně na všechny objednávky, které se na prodejně uskutečňují, ale největší část je věnována objednávkám sortimentní skupiny ovoce a zeleniny, kdy při této objednávce manažerům prodejny nepomáhají žádné moderní technologie a manažer má k dispozici pouze omezené množství informací a musí zde použít analytické myšlení. Velmi podstatnou část hrají manažerovy zkušenosti. Seminář se snaží najít a ukázat manažerům, jak co ideálně číst v daných podkladech a omezit tím možné chyby, které mohou při objednávce zboží nastat. Ostatní sortimentní skupiny a jejich objednávky jsou zde ukázány velmi okrajově, spíše je zde manažerům představeno a ukázáno to, jak se sbírají podklady pro objednávky a jaké algoritmy jsou používány při objednávání zboží.

### **5.5.6 Školení vstřícnosti**

Vstřícnost je zásadní pro komunikování se zákazníky. Na tomto semináři se manažeři učí, jak správně komunikovat se zákazníky a jak tuto komunikaci učit své podřízené zaměstnance. V rámci tohoto semináře je manažerům prvotně představen dotazník, který vyplňuje takzvaný mystery shopper, který dochází na prodejny a testuje zaměstnance, kteří netuší, že takový test právě probíhá. Na základě tohoto dotazníků jsou hodnoceny jednotlivé prodejny. Dotazník se skládá z cca 20 otázek, které mají různé váhy důležitosti a jsou podrobně probrány, takto získané informace dále manažer využije na jím vedeném školení, které již probíhá na jednotlivých prodejnách za účasti podřízených zaměstnanců, kdy jim manažer představí správný etický kodex společnosti a s tím spojené zásady chování zaměstnanců.

## 6 Analýza vzdělávacího systému podniku

K podrobné analýze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v maloobchodní společnosti bylo vybráno dotazníkové šetření, které je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat. Respondenti dotazníkového šetření byli manažeři prodejen, kteří jsou pro společnost nezbytnou složkou, a proto je jejich vzdělávání velmi důležité. Aktuálně je v maloobchodní společnosti XY 187 manažerů prodejen v České republice. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na jedno ze čtyř logistických center, která se nachází v ČR. Pod zvolené logistické centrum spadá 65 prodejen a působí zde 61 manažerů prodejen, tudíž je nutné v nejbližší době doplnit tento stav manažerů. Z 61 rozeslaných dotazníků se vrátilo 42 zodpovězených dotazníků, návratnost dotazníkového šetření je tedy 68,9 %.

Dotazník vytvořený pro potřeby diplomové práce byl sestaven z 26 otázek s předem danými možnostmi odpovědí. K sestavení dotazníku pomohl rozhovor s vedoucím pracovníkem vzdělávání a k předběžnému zjištění, jak manažeři vnímají vzdělávací program společnosti také pomohly rozhovory se dvěma manažery prodejen, kteří si v nedávné době prošli zaškolovacím procesem. Tyto tři rozhovory byly nápomocny k vytvoření otázek pro daný dotazník, který byl sestaven z pěti částí. První část otázek se týkala sběru dat, jakou mají zaměstnanci zkušenost v maloobchodě, kolika vzdělávacích akcích se účastní a jak se o nich dozvídají. Druhá část dotazníku byla zaměřena na metody vzdělávání a na motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Třetí část dotazníku se týkala hodnocení vzdělávání a rozvoje, účastníci zde hodnotí vzdělávání maloobchodní společnosti XY. Čtvrtá část dotazníku byla určena jen pro manažery prodejen, kteří jsou ve funkci méně než dva roky, protože tato skupina otázek se týkala zaškolovacího procesu společnosti, a tudíž by odpovědi zaměstnanců, kteří se tohoto procesu účastnili před více než dvěma lety, nebyly relevantní. Poslední část dotazníku byla sestavena z identifikačních otázek, které zkoumají věk, pohlaví a stupeň dosaženého vzdělání u respondentů dotazníkového šetření. Podobu dotazníku je možné nalézt v příloze 3.



## 6.1 Výsledky dotazníkového šetření

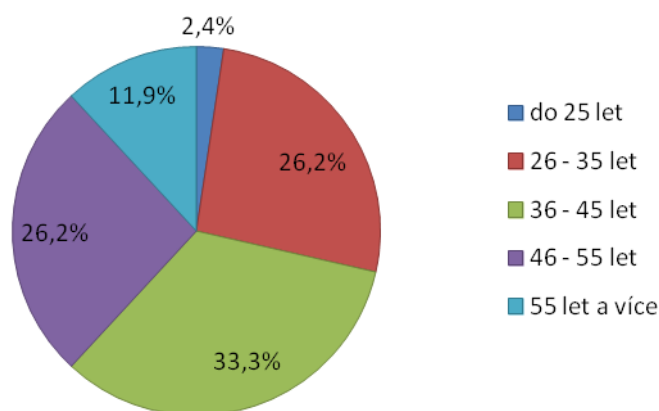
### Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 respondentů, z toho bylo 25 mužů a 17 žen. V procentuální vyjádření tedy 59,5 % mužů a 40,5 % žen. Z tohoto procentuálního vyjádření vyplývá, že na pozici manažer prodejny převládá mužské pohlaví, i když tato převaha není tak zásadní na manažerské pozici jako v celkovém průměru v ČR. Ovšem na vyšších pozicích v maloobchodní společnosti XY už je tato převaha mužského pohlaví více znatelná, podle interních zdrojů ve vyšším vedení společnosti je přibližně 75 % mužů a 25 % žen. Grafické znázornění struktury pohlaví u respondentů dotazníkového šetření je uvedeno v příloze 4 obrázek 29.

### Věková skupina

K účelům dotazníkového šetření byli respondenti rozděleni do pěti souhrnných skupin. Jak je možné vidět z následujícího grafu, nejpočetnější skupina manažerů prodejen se řadí do kategorie 36 - 45 let a to 33,3 %. Dále jsou shodně zastoupeny skupiny 26 - 35 let a 46 - 55 let tedy 26,2 %. V kategorii 55 let a více je zastoupena necelými 12 % manažerů prodejen. Nejméně zastoupenou kategorií je do 25 let a to 2,4 %, tato skutečnost je dána také tím, že na pozici manažera prodejny už jsou požadovány vyšší nároky, nejde zde o vysokoškolské vzdělání, které je samozřejmě výhodou, ale jako podmínka při výběrovém řízení na tuto pozici je požadována dvouletá praxe ve vedení lidí.

Obrázek 6: Věková struktura

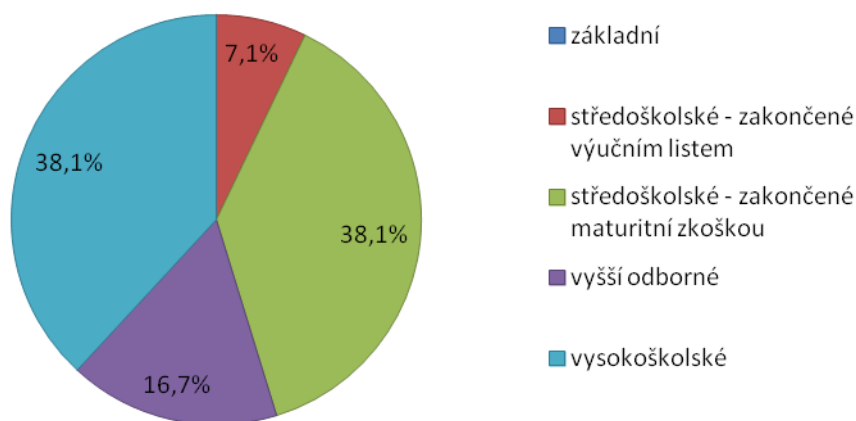


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Dosažené vzdělání

Z přiloženého grafu je patrné, že žádný z manažerů prodejen nemá jen základní vzdělání. Nejvíce zastoupenou skupinou je středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a vysokoškolské vzdělání, obě tyto skupiny jsou zastoupeny 38,1 %. Vyšší odborné vzdělání je zastoupeno 16,7 % a můžeme vyčíst z následujícího grafu také zastoupenou skupiny středoškolského vzdělání zakončeného výučním listem. Manažeři prodejen mohou mít i nižší vzdělání, a to díky filozofii maloobchodní společnosti XY, například když zaměstnanec s výučním listem začne pracovat na pracovišti pekárna a dále se rozvíjí jeho kariérní posun, může postupně dosáhnout až na pozici manažer prodejny.

Obrázek 7: Dosažené vzdělání

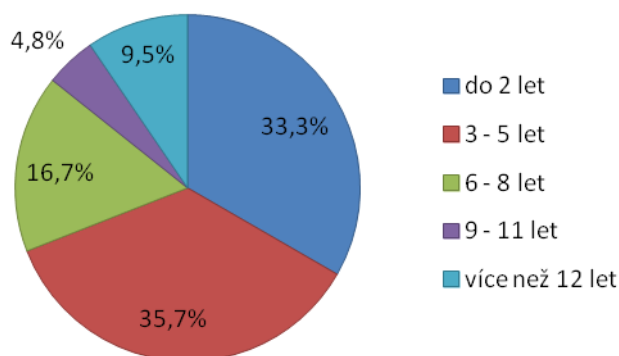


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Délka pracovního poměru

Tato otázka kvůli rozdělení zaměstnanců byla zařazena až před IV. skupinou otázek, ale patří do identifikační skupiny. Na této otázce se rozdělila skupina, které je v pracovním poměru v maloobchodní společnosti méně než dva roky a následně odpovídala na otázky zaměřené na zaškolovací proces. Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci v pracovním poměru do dvou let, skupina 3 - 5 let je druhou nejvíce zastoupenou. Je tedy zřejmé, že skoro 70 % manažerů prodejen jsou v pracovním poměru maximálně 5 let, tato skutečnost je dána tím, že maloobchodní společnost výrazně expandovala v posledních pěti letech. V pracovním poměru 6 - 8 let je 16,7 % zaměstnanců a 4,8 % zaměstnanců je v pracovním poměru 9 - 11 let. Z grafu je patrné, že více než 12 let je v pracovním poměru téměř 10 % zaměstnanců.

**Obrázek 8: Délka pracovního poměru**

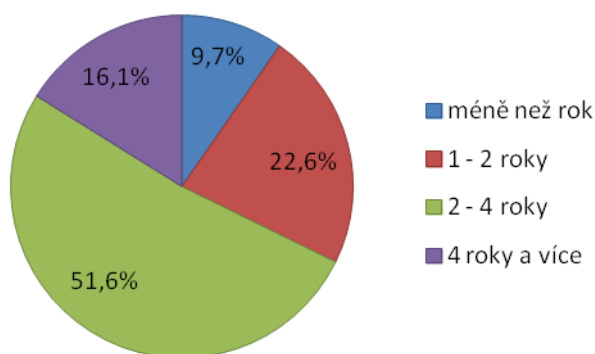


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Zkušenost s prací v maloobchodě**

Podle obrázku 30 z přílohy 4 na otázku, zda je to první zkušenost s prací v maloobchodě, odpovědělo 26,2 %, že ano, zbylé skoro tři čtvrtiny manažerů prodejen mají s prací v maloobchodě zkušenosti. Z tohoto zjištění vyplývá, že většina manažerů prodejen již má zkušenost v maloobchodní síti. Tato zkušenost také vyplývá z toho, že začínali na nižší pozici zástupce manažera prodejny, nebo vedoucího směny a dostali se až na pozici manažera celé prodejny. Ovšem jsou zde případy, že se zaměstnanci i z nejnižších pozic, jako je například pozice prodavač/pokladní, dostali až na pozici manažera prodejny. Jak můžeme vidět z následujícího grafu, ze zaměstnanců, kteří mají již zkušenost v maloobchodě je tato zkušenost nejvíce 2 - 4 roky, a to více jak v polovině případů. Dále 22,6 % manažerů má zkušenost 1 až 2 roky, méně než rok, má zkušenost 9,7 % manažerů. Předchozí zkušenosti v maloobchodě delší než 4 roky má 16,1 % manažerů prodejen.

**Obrázek 9: Délka zkušenosti s prací v maloobchodě**

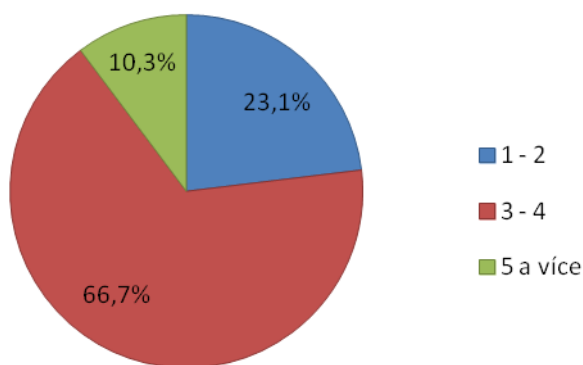


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Počet vzdělávacích akcí během jednoho roku

Tato otázka byla určena jen pro manažery, kteří jsou zaměstnáni déle než jeden rok. Tím pádem se této otázce nezúčastnili tři respondenti. Na následujícím grafu můžeme sledovat, že manažeři za rok navštíví nejčastěji 3 až 4 vzdělávací akce, 23,1 % manažerů za rok absolvuje 1 - 2 vzdělávací akce a 5 a více vzdělávacích akcí absolvuje 10,3 % manažerů prodejen. Tento výsledek je dán tím, že nejvíce zaměstnanců je v pracovním poměru do pěti let. Zaměstnanci, kteří jsou v poměru déle, absolvují méně vzdělávacích akcí. Pět a více akcí absolvují manažeři, kteří se účastní dobrovolných vzdělávacích kurzů, jako jsou například jazykové kurzy.

Obrázek 10: Počet vzdělávacích akcí v průběhu roku

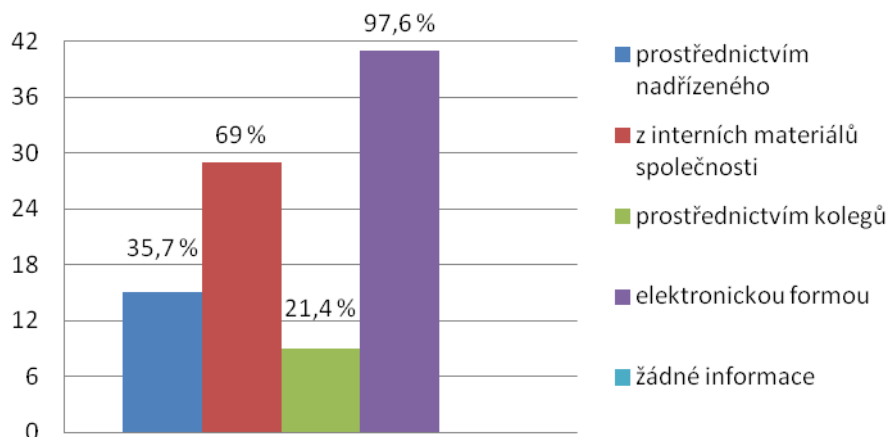


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Způsob informování o vzdělávacích akcích

V této otázce bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Jak můžeme vidět z následujícího grafu, všichni manažeři prodejen jsou o možnostech vzdělávání informováni, a to ve většině případů, více způsoby. V 97,6 % případů jsou informováni elektronickou formou, tedy prostřednictvím pracovních e-mailů. Z interních oběžníků maloobchodní společnosti XY je informováno 69 % manažerů prodejen. Prostřednictvím nadřízeného je informováno 35,7 % manažerů a nejméně se dozívají o vzdělávacích akcích prostřednictvím kolegů, a to v 21,4 % případů. Z tohoto vyplývá, že manažeři prodejen jsou o nadcházejících vzdělávacích akcích dobře informováni, a to i ve většině případů z více než jednoho zdroje.

**Obrázek 11: Způsob informování o vzdělávacích a rozvojových akcích**

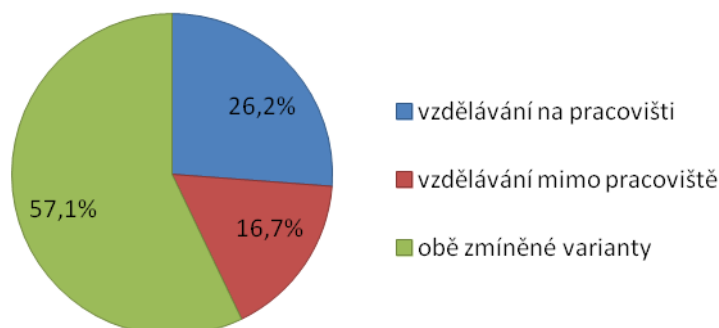


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Upřednostňovaný způsob vzdělávání

Touto otázkou se dostáváme do skupiny otázek, které jsou zaměřeny na metody vzdělávání používané maloobchodní společností XY. Vzdělávání na pracovišti upřednostňuje 26,2 % zaměstnanců, pro které je lepší se vzdělávat při výkonu práce, která však mohou od vzdělávání odvádět pozornost. 16,7 % manažerům vyhovuje vzdělávání mimo pracoviště, které je sice odvádí od práce, ale můžou se plně soustředit na vzdělávání bez rušivých elementů. Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že nejvíce manažerů prodejen je pro obě zmíněné varianty. Toto vyústění je logické, protože různé typy vzdělávání jsou vhodné pro různá prostředí.

**Obrázek 12: Upřednostňovaný způsob vzdělávání**

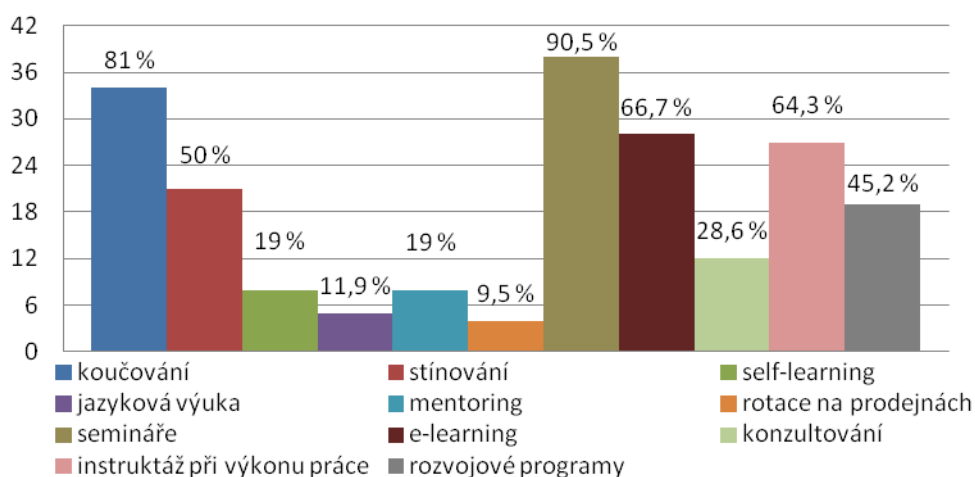


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Metody vzdělávání v podniku

Z přiloženého grafu je zřejmé, že jsou manažeři prodejen seznámeni s více vzdělávacími metodami, které v podniku absolvovali. 90,5 % zaměstnanců prodělalo v maloobchodní společnosti seminář, druhá nejčastěji absolvovaná metoda byla koučování, kterého se v podniku účastní 81 % manažerů. Dvě třetiny manažerů prodejen absolvovalo e-learningové zaškolení, které následně pomáhá při vzdělávání podřízených zaměstnanců. Instruktaž při výkonu práce prodělalo 64,3 % manažerů. Více jak 50 % manažerů se účastnili stínování a 45,2 % se účastnilo jedno či více rozvojových programů. Vzdělávání pomocí self-learningu absolvovalo 19 % manažerů, to značí, že maloobchodní společnost XY se snaží, aby vzdělávání bylo vedené a nemuselo být vykonávané svépomocí. Mentoring absolvovalo 19 % manažerů prodejen, toto je poměrně nízké procento, je to dáno tím, že manažer prodejny není v neustálém styku se svým vedoucím, a to s regionálním manažerem a spíše tedy manažeři prodejen působí jako mentoři pro své podřízené zaměstnance. Necelých dvanáct procent manažerů prodělalo v rámci podnikového vzdělávání jazykové kurzy, toto je také vcelku nízké procento a je dáno tím, že podnik nevyžaduje znalost cizího jazyka u této pozice. Nejmenší procento je zastoupeno v rotaci na prodejnách, kterou absolvovalo méně než deset procent manažerů prodejen, tudíž většina manažerů nemá zkušenosti s tím, jak to chodí na jiných prodejnách, i když zjištění jak to funguje na jiných prodejnách by mohlo být prospěšné k řešení situací, se kterými na jiných prodejnách už mají zkušenosti.

Obrázek 13: Metody vzdělávání v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

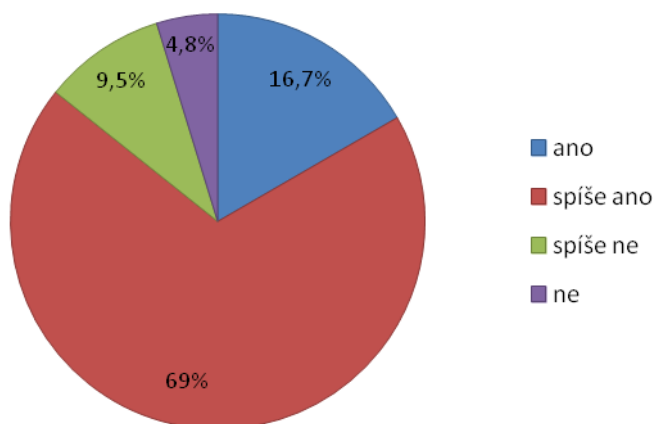
## **Motivace ke vzdělávání a rozvoji**

Otázka číslo šest byla zaměřena na motivaci manažerů prodejen ke vzdělávání a rozvoji, označovali možnosti na škále od jedné (nejmenší vliv) do čtyř (největší vliv). Z obrázku 31 v příloze 4 můžeme vyčíst, že největší motivaci ke vzdělávání má osobní ohodnocení, tudíž vidina vyššího finančního ohodnocení nejvíce motivuje manažery prodejen k neustálému vzdělávání a rozvoji. Jako druhá nejvíce motivující možnost pro vzdělávání a rozvoj je získání nových kompetencí pro danou práci. Díky získání nových kompetencí je pro manažery jednodušší a rychlejší výkon pracovní činnosti a díky tomu prodejna lépe funguje. Pro manažery prodejen je důležitější získat nové dovednosti než znalosti, je to dáno tím, že pro práci manažera prodejny jsou dovednosti, jak správně vést lidi, jak správně objednávat zboží, velice důležité. Kariérní posun je pro manažery prodejen jako druhý nejmenší vliv k motivaci ke vzdělávání a rozvoji, je to dáno tím, že většina manažerů je se svou pozicí spokojena a už pro ně není prioritou se kariérně posouvat do vedení maloobchodní společnosti XY. Nejmenší vliv na motivaci ke vzdělávání a rozvoji manažerů má osobní rozvoj, který není možná vidět samotnými manažery, ale je spíše vnímán jejich okolím, dochází k němu neustále, a to ne jen při vzdělávání, ale i při samotném výkonu práce, proto je nejspíše manažery viděn jako méně podstatný vliv k rozvoji.

## **Použití získaných informací v praxi**

Otázka číslo sedm už je ve skupině otázek, které jsou zaměřené na hodnocení vzdělávání a rozvoje maloobchodní společnosti XY. Z grafu je zřejmé, že více než 85 % manažerů si je vědomých, že používá informace, které získali ze vzdělávacích akcí, ve vykonávání práce manažera prodejny. Díky tomuto poznatku, je možno soudit, že vzdělávací akce mají pro výraznou většinu význam a jsou nápomocné k zvládnutí pracovních úkolů.

**Obrázek 14: Používání získaných informací v praxi**

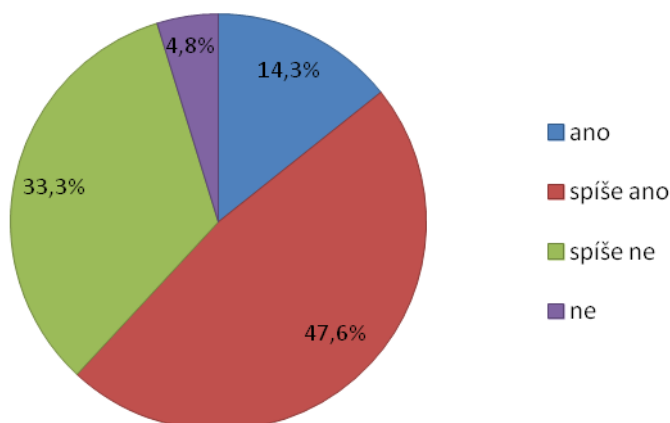


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Dostatečnost získaných informací**

Získané informace ze vzdělávacích akcí jsou pro manažery prodejen z více jak 60 % dostatečné, je to více jak polovina manažerů, ale už to není tak pozitivní jako u použití získaných informací v praxi. Pro 38,1 % manažerů jsou informace získané ze vzdělávacích akcí nedostatečné a musí si doplňovat informace z jiných zdrojů než z podnikového vzdělávání.

**Obrázek 15: Dostatečnost získaných informací**



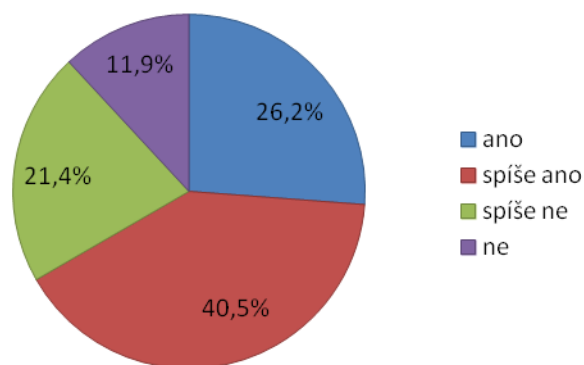
Zdroj: vlastní zpracování, 2019



## Návaznost vzdělávacích akcí

Aby byl celkový program vzdělávání a rozvoje kvalitní, je nutné, aby vzdělávací akce na sebe navazovaly a byly ve správném pořadí. Lepší návaznost vzdělávacích akcí dopomůže k lepšímu uchování informací a pochopení souvislostí mezi vzdělávanými problematikami. Důležití, pro návaznost vzdělávacích akcí, jsou oblastní trenéři, kteří určují, kdo se bude vzdělávací akce účastnit. Z grafu vyplývá, že pro dvě třetiny manažerů prodejen na sebe vzdělávací akce navazují, pro zbývající třetinu manažerů na sebe vzdělávací akce nenavazují. Toto zjištění může být dáno tím, že ne vždy se manažer prodejny může účastnit vzdělávací akce, například kvůli nemoci, a tudíž vzdělávací akce na sebe nenavazují, nebo došlo k špatnému rozpoznání souvislostí mezi vzdělávacími akcemi a tato chyba může být jak na straně účastníka vzdělávací akce, tak na straně lektora.

Obrázek 16: Návaznost vzdělávacích akcí

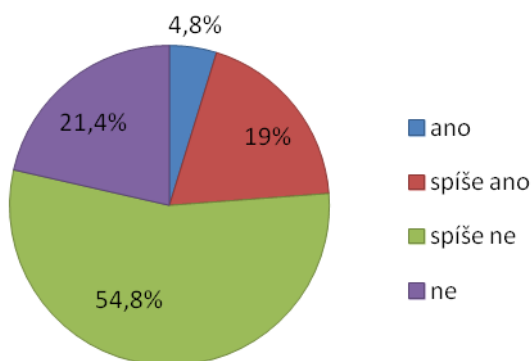


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Diskuse o vzdělávacích akcích s regionálním manažerem

Diskuse, jestli vzdělávací akce přispívají k lepší orientaci v daných tématech, je velice důležitá, aby vedení společnosti zjistilo, zda se vzdělávání a rozvoj ubírá správným směrem. Z následující grafu je patrné, že s regionálním manažerem diskutuje 23,8 % manažerů prodejen o lepší orientaci v daných tématech a zbylých 76,2 % manažerů prodejen s regionálním manažerem nediskutuje o těchto tématech. Je to dáno tím, že o lepší orientaci v tématech vzdělávání a rozvoje s manažery prodejen diskutuje oddělení vzdělávání, a to sepisuje reporty, které následně předává regionálnímu manažerovi, ten jen ve výjimečných případech, pokud vidí, že je u někoho problém se vzděláváním, sám zjišťuje, jestli u jedince vzdělávání přispívá k výkonu pracovní činnosti.

**Obrázek 17: Diskuse o vzdělávacích akcích s regionálním manažerem**

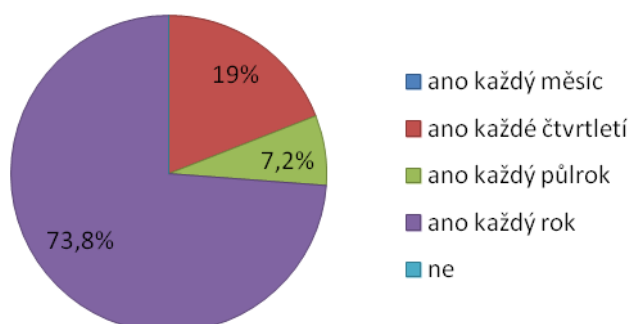


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Diskuse o vzdělávacích potřebách s regionálním manažerem**

V předchozí otázce se řešilo, zda manažeři prodejen diskutují s regionálním manažerem, jestli vzdělávací akce přispívají k lepší orientaci v daných tématech. V téhle otázce byli manažeři prodejen dotazováni, jestli s nimi regionální manažer diskutuje o potřebách vzdělávání, a pokud ano, tak jak často. S každým manažerem prodejny regionální manažer diskutuje o potřebách vzdělávání, a to nejčastěji v 73,8 % případů jednou za rok, a to na ročním hodnocení manažerů prodejen. 7,1 % manažerů prodejen uvedla, že diskutují jednou za půl roku a 19 % uvedlo, že diskutují s regionálním manažerem o potřebách vzdělávání každé čtvrtletí. To je možné na čtvrtletních hodnoceních, kde manažer prodejny hodnotí ekonomické výsledky prodejny, ale když je nutnost mluvit o potřebách vzdělávání, je to možné. Roční hodnocení manažerů prodejen je ale vhodnější příležitost, protože je to komplexnější hodnocení, než hodnocení, které se provádí za čtvrtletí.

**Obrázek 18: Diskuse o vzdělávacích potřebách s regionálním manažerem**

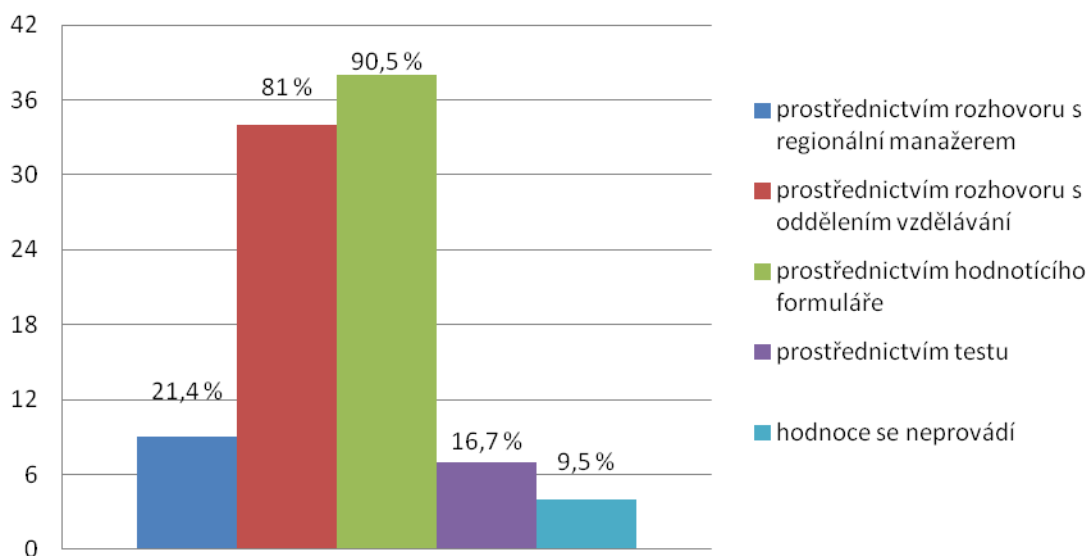


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Způsob hodnocení kvality vzdělávací akce

Na tuto otázku mohli manažeři odpovědět více možnostmi. V 90,5 % případů probíhá hodnocení prostřednictvím rozhovoru s oddělením vzdělávání, a to nejčastěji s jedním z oblastních trenérů. V 81 % případů je také součástí hodnocení hodnotící formulář, který je ve většině případů součástí rozhovoru, tento formulář vyhodnocují také oblastní trenéři a předávají ho následně vedoucímu pracovníkovi oddělení vzdělávání. 21,4 % manažerů také hodnotilo vzdělávací akce s regionálním manažerem, a to souvisí s otázkou č. 10. 16,7 % manažerů prodejen se setkalo s hodnocením vzdělávací akce prostřednictvím testu, které většinou probíhá u jazykových kurzů. 9,5 % manažerů prodejen nemá žádnou zkušenost s hodnocením po vzdělávací akci, je to dáno nejspíše tím, že tato skupina manažerů nevnímá formulář jako dostatečnou zpětnou vazbu, tudíž to v může nich evokovat, že hodnocení vzdělávací akce neproběhlo.

**Obrázek 19: Způsob hodnocení vzdělávací akce**

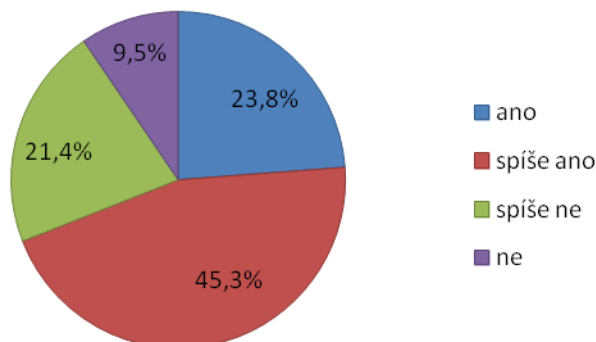


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Dostatečné poskytování příležitosti ke vzdělávání a rozvoji

Podle 69 % manažerů prodejen maloobchodní podnik XY poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání. Tato skutečnost je velice důležitá a pro podnik velmi uspokojivá informace. Ovšem zbývající necelá třetina manažerů je přesvědčená, že společnost spíše nebo vůbec neposkytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.

**Obrázek 20: Dostatečné množství příležitostí ke vzdělávání a rozvoji**

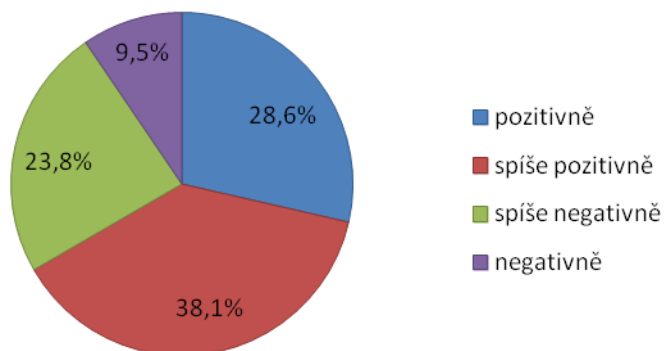


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Hodnocení celkového vzdělávacího programu podniku**

Pozitivně hodnotilo celkové vzdělávání v podniku 28,6 % manažerů prodejen. 38,1 % manažerů hodnotilo spíše pozitivně. Spíše negativně hodnotilo 23,8 % manažerů a zcela negativně vzdělávací program maloobchodního podniku XY hodnotili 9,5 % manažerů prodej. Z grafu je tedy zřejmé, že převládá pozitivní hodnocení celkového vzdělávacího programu podniku, a to je pro podnik velice pozitivní informace.

**Obrázek 21: Hodnocení celkového vzdělávacího programu podniku**



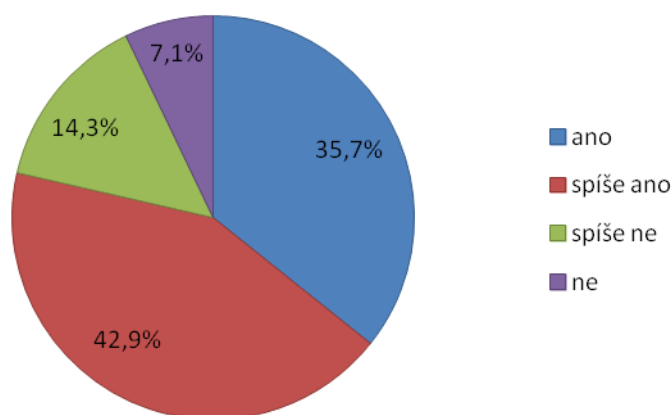
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Přínosnost individuálního časového rozložení zaškolovacího procesu**

Otázka č. 16. už spadá do skupiny otázek, které jsou zaměřeny na zaškolovací proces. Této skupiny otázek se účastnili manažeři prodejen, kteří jsou v pracovním poměru kratším než dva roky, tím pádem se této skupiny otázek ze 42 respondentů účastnilo pouze 14 z nich.

Zaškolovací proces trvá 6 měsíců a je pro každého účastníka stejně nastavený. Z průzkumu vyplývá, že 78,6 % manažerů prodejen, by bylo pro to, aby se zavedlo individuální časové rozložení podle predispozic každého účastníka. Je to dáno tím, že 73,8 % manažerů již má předchozí zkušenost s prací v maloobchodě, a tudíž už vykonávali některou práci, která je zařazena do zaškolovacího procesu, nebo naopak čtvrtina manažerů nemá zkušenost s prací v maloobchodě a zaškolovací proces je na ně moc rychlý a musejí ho ukončit a dochází tak k fluktuaci, která je pro podnik nežádoucí.

**Obrázek 22: Přínosnost individuálního časového rozložení zaškolovacího procesu**

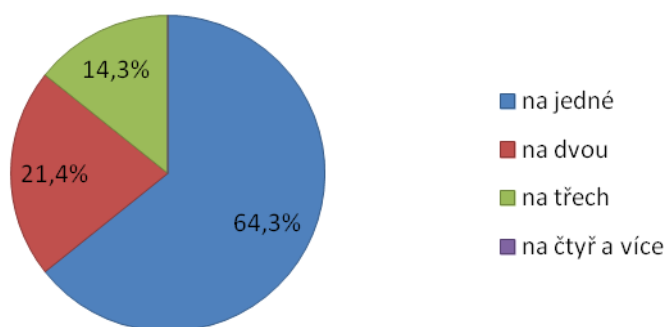


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Počet prodejen během zaškolení**

Zaškolovací proces je v každé fázi tvořen nejdříve studiem teoretických znalostí a dovedností a následně se zaškoluje praktickým výcvikem na prodejně. Z následujícího grafu je vidno, že 64,3 % manažerů prodejen absolvovalo zaškolovací proces na jedné prodejně. Na dvou prodejnách absolvovalo zaškolovací proces 21,4 % manažerů a 14,3 % manažerů absolvovalo zaškolovací proces na třech prodejnách. Pro širší perspektivu a lepší pochopení, jak to chodí na více prodejnách, by bylo vhodné kdyby budoucí manažeři prodejen absolvovali zaškolovací proces na více prodejnách, a to v každé fázi zaškolovacího procesu.

**Obrázek 23: Počet vystřídaných prodejů během zaškolení**

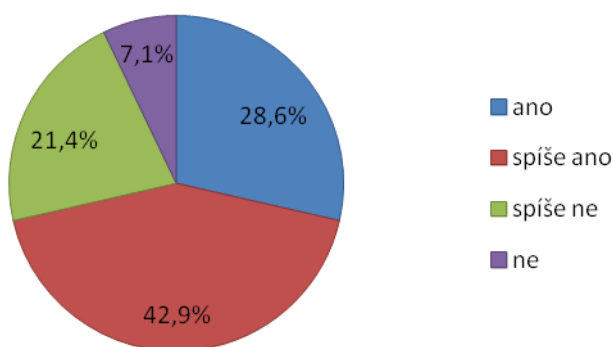


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Preference zařazení rotace na více prodejnách při zaškolení**

I z následné otázky o preferenci zařazení rotace na prodejnách do zaškolovacího procesu vyplývá, že 42,9 % manažerů prodejen je pro tuto možnost. Spíše ano označilo 28,6 % manažerů. 21,4 % manažerů označilo odpověď spíše ne a o tom, že by větší rotace na prodejnách při zaškolení pomohlo k lepšímu pochopení chodu na prodejnách není přesvědčeno 7,1 % manažerů prodejen. Z rozložení procentuálního zastoupení tedy vychází, že většina, více než 70 % manažerů je pro zařazení rotace na více prodejnách při zaškolovacím procesu, která by vedla k lepšímu přehledu o řízení celé prodejny.

**Obrázek 24: Preference zařazení rotace na více prodejnách při zaškolení**

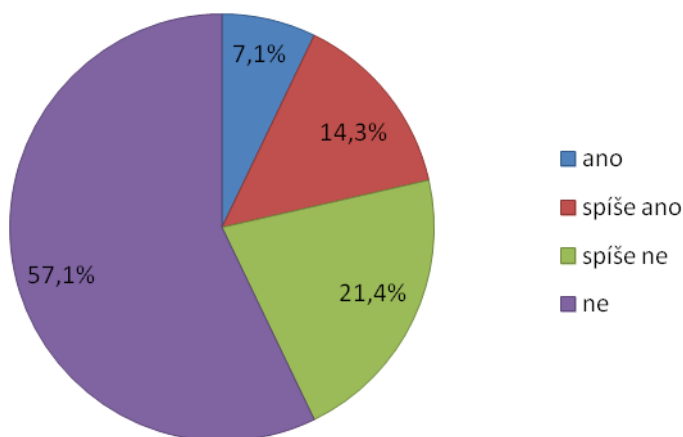


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Povědomí po prvních dvou fázích o práci manažera prodejny**

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání vyplývá, že v prvních dvou fázích zaškolovacího procesu dochází k největší fluktuaci zaměstnanců. Příčinou této fluktuace může být právě nejasnost ve výkonu budoucí práce manažera prodejny. Až 78,5 % manažerů prodejny nemělo povědomí po prvních dvou fázích o tom, jaká je práce manažera prodejny, a to mohlo vést ostatní účastníky zaškolovacího procesu k odchodu z tohoto programu. Jen zbylých 21,5 % manažerů mělo o výkonu budoucí práce manažera prodejny povědomí.

**Obrázek 25: Povědomí po prvních dvou fázích o práci manažera prodejny**

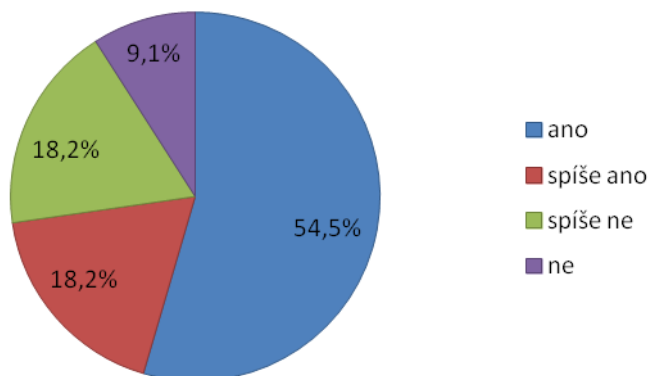


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Zařazení v prvních dvou fázích stínování manažera prodejny**

V prvních dvou fázích zaškolovacího procesu se budoucí manažeři učí vykonávání práce prodavač/pokladník a vedoucího směny, jak vyplývá z předchozí otázky účastníci zaškolovacího procesu nemají po ukončení druhé fáze povědomí o výkonu budoucí práce manažera prodejny, proto také zde dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Této otázce se účastnilo jedenáct respondentů dotazníku, kteří v předcházející otázce označili odpověď spíše ne a ne. Manažeři odpovídali v této otázce, zda by podle nich přispělo zařazení stínování manažera prodejny do prvních dvou fází zaškolovacího procesu, k pochopení vykonávání budoucí manažerské práce. Z grafu je zřejmé, že 72,7 % manažerů prodejen by vidělo zařazení stínování jako přínos k pochopení budoucí vykonávané manažerské práce.

**Obrázek 26: Zařazení do prvních dvou fází stínování manažera prodejny**

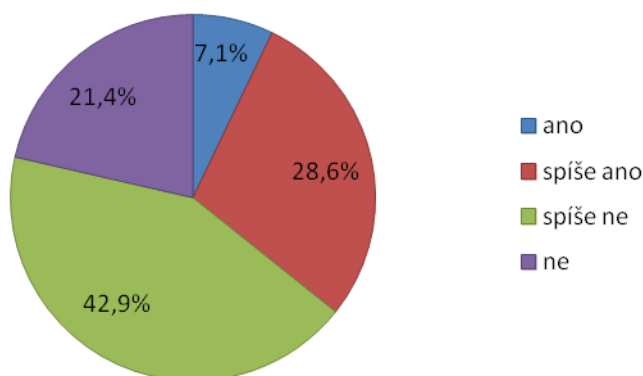


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### **Zvládnutí manažerské práce po zaškolení**

Graf ukazuje že zaškolovací proces připravil na budoucí práci manažera 35,7 % manažerů prodejen. 42,9 % manažerů tento proces spíše nepřipravil na budoucí řízení celé pobočky a 21,4 % manažerů vůbec zaškolovací proces nepřipravil na manažerskou práci. Je to logické vyústění předchozích otázek na zaškolovací proces. Tento zaškolovací proces je velice dlouhý, trvá šest měsíců a je také dosti náročný, přesto se nachází v tomto vzdělávacím procesu nedostatky, které je potřeba odstranit, aby byl tento proces efektivnější a díky snížení fluktuace, také více ekonomický.

**Obrázek 27: Zvládnutí manažerské práce po zaškolení**



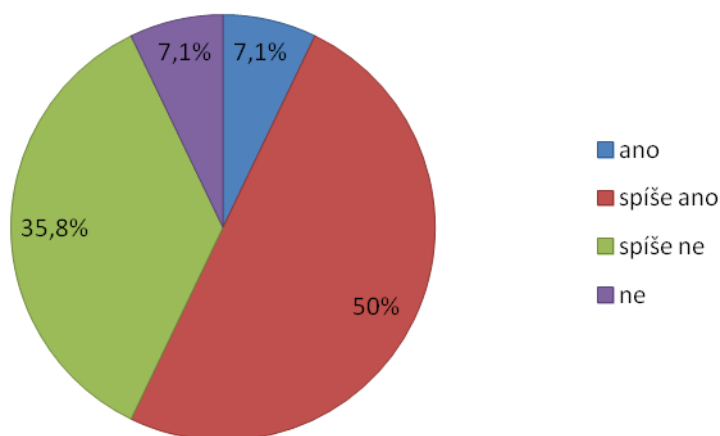
Zdroj: vlastní zpracování, 2019



## Spokojenost se zaškolovacím procesem

Se zaškolovacím procesem, podle následujícího grafu, bylo spokojeno 57,1 % manažerů prodejen. Celých 35,7 % manažerů bylo spíše nespokojeno a 7,1 % bylo nespokojeno se zaškolovacím procesem manažerů prodejen. I navzdory určitým nedostatkům, které vyplývají z dotazníkového šetření, byla většina manažerů spokojena se zaškolovacím procesem, ale není tu taková výrazná spokojenost, jako s celým programem vzdělávání a rozvoje v maloobchodní společnosti XY.

**Obrázek 28: Spokojenost se zaškolovacím procesem**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 7 Zhodnocení výsledků a následná doporučení

Zhodnocení současného stavu vzdělávání v maloobchodní společnosti XY a následná doporučení byly stanovena na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání ve společnosti, rozhovoru s dvěma manažery prodejen, z interních materiálů a dotazníkového šetření. Po sběru informací z těchto zdrojů je možné říci, že společnost má velmi propracovaný vzdělávací a rozvojový systém pro své manažery prodejen.

Manažeři jsou o připravovaných vzdělávacích a rozvojových akcích dobře informováni, a to i z více zdrojů. Společnost využívá vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo prodejny, a to podle dotazníkového šetření manažerům vyhovuje.

Společnost také využívá velkého množství vzdělávacích a rozvojových metod a většina manažerů prodejen má s těmito metodami zkušenosti. Jen s metodou rotace na prodejnách má zkušenost velmi málo manažerů, toto množství je zapotřebí zvýšit, protože rotace na prodejnách může napomoci k poznání problémů, které jsou na jiných prodejnách a můžou nastat právě i na stávající prodejně.

U hodnotících otázek na stav vzdělávacího a rozvojového programu společnosti, bylo ve všech případech většina manažerů spokojena s programem společnosti, a příležitosti ke vzdělávání a rozvoji jsou podle nich dostatečné. Manažeři prodejen využívají informace z prodělaných vzdělávacích akcí v praxi, ve většině případů jsou tyto informace dostatečné. Vzdělávací akce na sebe navazují a hodnocení vzdělávacích akcí je prováděno prostřednictvím více metod. Manažeři prodejen diskutují o prodělaných vzdělávacích akcích s oblastními trenéry. S regionálním manažerem ve většině případů diskutují o potřebách vzdělávání a rozvoje na ročních hodnoceních manažerů prodejen.

Hodnocení otázek na prodělaný zaškolovací proces bylo většinou pozitivní, ale už ne tak výrazně jako na celý vzdělávací a rozvojový program společnosti. Zaškolovací proces většinu manažerů prodejen dostatečně nepřipravil na vykonávání budoucí práce manažera prodejny. Na základě rozhovorů s manažery prodejny a výsledky dotazníkového šetření, byly objeveny nedostatky v zaškolovacím procesu a následně navrhnutá doporučení.

## **7.1 Doporučení - individuální přístup při zaškolovacím procesu**

Zaškolovací proces je nastaven pro všechny účastníky stejně, trvá šest měsíců a je rozdělen do čtyř fází, kde se budoucí manažer učí nejdříve pozici prodavač/pokladní, dále vedoucí směny, zástupce manažera, a nakonec manažera prodejny. Jak vyplývá z dotazníkového šetření skoro tři čtvrtiny manažerů prodejen již má zkušenost z předcházející prací v maloobchodě, a to ve většině případů delší než dva roky. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že mají zkušenost a znalost s vykonáváním práce v určité fázi zaškolovacího procesu. Podnik by měl proto zařadit před zaškolovacím procesem dotazník zaměřený na předchozí zkušenosti v maloobchodě a následně podle toho určit individuální plán zaškolení. Vzhledem k nedostatku manažerů prodejen, jen pro toto logistické centrum, nyní chybí čtyři manažeři, a nadále se mají otevírat další prodejny, by individuální přístup urychlil zaškolovací proces a manažeři prodejen by byli dříve k dispozici. Odpovědnost za zaškolovací proces má vzdělávací oddělení podniku, tedy vedoucí pracovník a oblastní trenéři. Tento individuální přístup, který by urychlil zaškolovací proces, by přinesl finanční úsporu, která by se mohla využít pro následná doporučení.

## **7.2 Doporučení - zařazení rotace na více prodejnách**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že jen necelých deset procent manažerů prodejen má zkušenost s metodou rotace na prodejnách. Zavedením rotace na prodejnách by podnik mohl naučit své manažery, jak probíhá provoz na jiných prodejnách. Každý manažer má jiné zkušenosti a znalosti, proto každý manažer řeší situace jiným způsobem. Pohled manažera prodejny na fungování jiné než své prodejny, by napomohl ke sdílení lepších řešení situací a objevování nových inovací v řízení prodejny. Tuto rotaci prodejen by bylo vhodné zařadit jednou za půl roku, kdy manažer povede tři až pět dní jinou prodejnu a na konci této výměny bude následovat rozhovor mezi manažery prodejen, kteří si vyměnili prodejnu a pomocí rozhovoru vedeném oblastním trenérem dojde ke konfrontaci názorů o slabých a silných stránkách vedení prodejny a o silných a slabých stránkách podřízených zaměstnanců.

K lepšímu pochopení, jak to chodí na prodejnách, by bylo vhodné, aby se rotace na prodejnách zařadila i v zaškolovacím procesu. Každá fáze v zaškolovacím procesu je tvořena nejdříve studiem teoretických znalostí a následně minimálně dva týdny vykonávání

praktické práce na prodejně. Pro budoucí manažery prodejen by bylo vhodné, aby neprodělávali celý zaškolující proces jen na jedné prodejně a vyzkoušeli si, jak to chodí na více prodejnách, a měli tak možnost poznat více zaměstnanců, a tím pádem i více stylů řízení prodejen. Tato rotace na prodejnách by neměla nastat jen po ukončení jednotlivých fází zaškolovacího procesu, ale měla by být zařazena v každé fázi tohoto procesu. Když praktická výuka náplně práce probíhá ve dvou týdnech, mohly by zde být zařazeny alespoň dvě prodejny, na kterých si účastníci zaškolovacího procesu práci vyzkouší. Toto zařazení rotace na prodejnách v zaškolovacím procesu by znamenalo pro podnik zvýšení nákladů, které by se ovšem daly vyvážit díky úspoře finančních zdrojů z doporučení o individuálním přístupu k účastníkům zaškolovacího procesu, které bylo zmíněno v předchozí podkapitole.

### **7.3 Doporučení - zavedení stínování manažer prodejny do prvních dvou fází zaškolovacího procesu**

Ze získaných informací z rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání v maloobchodní společnosti XY, bylo zjištěno, že až 50 % účastníků zaškolovacího procesu ukončí program předčasně, a to již v průběhu prvních dvou fází tohoto programu. Pro podnik je investice do zaškolovacího programu ekonomicky velice náročná a další náklady se odrážejí v nadbytečné fluktuaci zaměstnanců. Návratností investice do zaškolovacího procesu je pro podnik kvalitní manažer, který je schopen vést efektivně prodejnu. Podnik, kterému chybí tito manažeři prodejen a každý rok mají v plánu otevřít patnáct nových prodejen, si nemůže dovolit, aby v zaškolovacím procesu přicházel o kvalitní zaměstnance, kteří již projeví potenciál při výběrovém řízení, které se skládá ze čtyř kol a vybírají se zde jen uchazeči, kteří odpovídají předem stanovenému profilu manažera prodejny.

Díky rozhovoru s dvěma manažery prodejen, kteří si v nedávné době prošli zaškolovacím procesem a také díky výsledkům z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že více než tři čtvrtiny manažerů nevědělo po prvních dvou fázích, jaká je náplň práce manažera prodejny. Tato skutečnost, kdy v první fázi zaškolovacího procesu budoucí manažeři prodejen vykonávají práci prodavač/pokladní a v druhé fázi vykonávají práci vedoucího směny, odradí uchazeče od práce manažera prodejny, protože dosud prodělané náplně práce neodpovídají jejich očekávání o jejich budoucí práci manažera prodejny a odcházejí ze zaškolovacího programu předčasně. Tento nedostatek by se dal vyřešit, kdyby bylo

v prvních dvou fázích zařazeno stínování manažera prodejny, aby budoucí manažeři věděli, jakou práci od nich společnost v budoucnu očekává. Pro zařazení stínování manažera prodejny, bylo více než 70 % dotázaných manažerů, kteří si prošli zaškolovacím procesem v předchozích dvou letech. Toto stínování manažera prodejny by bylo vhodné zařadit po první absolvované fázi zaškolovacího procesu. Účastník zaškolovacího procesu by stínoval tři až pět dní manažera prodejny, který by ho zasvětil do povinností spojených s touto pozicí a účastník by tak získal přehled o jeho budoucí náplni práce na této pozici. Zařazením tří až pěti denního stínování manažera prodejny by znamenalo prodloužení zaškolovacího procesu, tudíž by to znamenalo pro společnost zvýšení finančních nákladů. Tyto náklady by byly ovšem nepoměrné k úspoře, která se skrývá pod snížením fluktuace, tedy snaze o zabránění předčasného odchodu účastníků ze zaškolovacího procesu. Z toho vyplývá, že by pro podnik větší finanční investice do zaškolovacího procesu zamezila odchodu kvalitních uchazečů o místo manažera prodejny, a tím by ve skutečnosti tato investice přinesla více ekonomicky efektivnější zaškolovací proces. Fluktuace zaměstnanců nelze úplně odstranit, ale toto je možnost, jak takto vysoký odchod účastníků zaškolovacího procesu snížit.

## 8 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo poznat současný stav vzdělávání a rozvoje v maloobchodní společnosti XY. Hlavní cíl byl dosažen za pomoci dílčích cílů, které byly zaměřeny na charakteristiku podniku, charakteristiku vzdělávacího systému společnosti, identifikovat nedostatky ve vzdělávacím a rozvojovém procesu společnosti a následně navrhnout doporučení k odstranění těchto nedostatků. Teoretická část diplomové práce byla vypracována za pomoci odborné literatury zabývající se vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů. Pomocí ní byly vymezeny pojmy související s problematikou vzdělávání a rozvoje.

Pro analyzování vzdělávacího a rozvojového programu v maloobchodní společnosti XY byli vybráni manažeři prodejen, kteří jsou pro společnost nepostradatelní. Praktická část práce byla vypracována díky interním materiálům, polo-standardizovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání ve společnosti a se dvěma manažery prodejen.

Po zpracování všech získaných dat byl sestaven dotazník, který posloužil k průzkumu mezi vybranou složkou zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do několika částí, které jako celek pomohly analyzovat, jak na současný stav vzdělávání a rozvoje v podniku nahlízejí sami manažeři prodejen. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že většina manažerů nahlíží na celkový vzdělávací systém společnosti pozitivně a podnik jim podle jejich názorů poskytuje vzdělávání, které je dostatečné pro jejich pracovní náplň. Ovšem otázky, které byly směřované na zaškolovací proces manažerů, už nebyly tak pozitivně vnímány, jako celkový vzdělávací systém. Celých 64,2 % manažerů nebylo po zaškolovacím procesu dostatečně připraveno na vykonávání manažera prodejny. O nedostacích v zaškolovacím procesu se zmínili už manažeři prodejen, se kterými byl veden polo-standardizovaný rozhovor. Na základě těchto skutečností byly navrženy tři doporučení k odstranění nedostatků ve vzdělávacím a rozvojovém programu společnosti.

První doporučení se týkalo individuálního přístupu k účastníkům zaškolovacího procesu, tento důvod vyplývá ze skutečnosti, že 73,8 % manažerů prodejen už má zkušenosti s prací v maloobchodě. Tudiž by se dal díky individuálnímu přístupu zkrátit zaškolovací proces, a tak by došlo i k snížení nákladů zaškolovacího programu, které by se využily pro další dvě doporučení.

Druhé doporučení se týkalo jak vzdělávání manažerů prodejen, tak i účastníků zaškolovacího procesu a bylo by v podobě zavedení rotace na prodejnách. Z dotazníků vyplývá, že pouze 9,5 % manažerů má s rotací na prodejnách v rámci maloobchodní společnosti XY zkušenosti. Tato rotace by manažerům pomohla ve sdílení zkušeností s provozem prodejny s ostatními manažery prodejen. Rotaci prodejen by bylo vhodné zařadit i do zaškolovacího procesu. Většina manažerů 64,3 % absolvovala zaškolovací proces na jedné prodejně, a ač by zavedení rotace na prodejnách bylo ekonomicky náročnější, poskytla by manažerům podrobnější pohled na každou fázi v zaškolovacím procesu a také by se seznámili s více manažerskými styly řízení prodejen.

Z polo-standardizovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání v maloobchodní společnosti XY vyplynulo, že až 50 % účastníků zaškolovacího procesu odejde z tohoto procesu již v průběhu prvních dvou fází programu. K pochopení této skutečnosti napomohlo dotazníkové šetření, které odhalilo, že až 78,5 % manažerů nemělo po prvních dvou fázích ponětí o tom, co obnáší práce manažera prodejny. To by mohl být důvod proč někteří účastníci zaškolovacího procesu opouštějí tento program předčasně, protože se zde zaškolují na práci, na kterou se nepřihlásili. Proto bylo v třetím doporučení navrženo, aby podnik zavedl po první fázi zaškolovacího procesu tři až pěti denní stínování manažera prodejny, které by účastníky zaškolení uvedlo do obrazu o práci manažera prodejny. Toto stínování manažera prodejny by vedlo k prodloužení zaškolovacího procesu, a tudíž k zvýšení nákladů tohoto programu. Ovšem s ohledem na první doporučení, které by mělo zkrátit pro většinu účastníků zaškolovací proces, a také že by tento návrh mohl snížit fluktuaci zaměstnanců, která znamená pro podnik velký finanční náklad, se prodloužení o tři až pět dní ekonomicky stále vyplatí.

## 9 Seznam použitých zdrojů

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. 5. dotisk Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 200s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GARNER, Eric. *Training Skills: How to improve the skills and performance of your employees*. Eric Garner bookboon.com 2012 ISBN 978-87-7681-996-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. roz. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.



PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, Jaroslav a VACÍNOVÁ, Tereza. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## **10 Přílohy**

**Příloha 1: Polo-standardizovaný rozhovor s personalistou**

**Příloha 2: Polo-standardizované rozhovory s manažery prodejen**

**Příloha 3: Dotazník**

**Příloha 4: Výsledky dotazníkového šetření**

**Příloha 5: Odpovědi na dotazníkové šetření**

## **Příloha 1: Polo-standardizovaný rozhovor s personalistou**

Témata otázek polo-standardizovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem vzdělávání v maloobchodní společnosti XY:

- struktura oddělení vzdělávání
- význam vzdělávání pro podnik,
- cíle podnikového vzdělávání,
- používané metody a hodnocení vzdělávání,
- profil manažera prodejny,
- vzdělávací a rozvojové akce v podniku,
- průběh zaškolovacího procesu.

## **Příloha 2: Polo-standardizované rozhovory s manažery prodejen**

Témata otázek polo-standardizovaných rozhovorů se dvěma manažery prodejen v maloobchodní společnosti XY.

- zkušenost s prací v maloobchodě,
- komunikace s regionálním manažerem,
- komunikace s oddělením vzdělávání,
- zkušenost se vzdělávacími a rozvojovými akcemi podniku,
- zkušenost se zaškolovacím programem podniku,
- spokojenost se současným vzdělávacím a rozvojovým programem podniku.

## Příloha 3: Dotazník

# DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY.

Dotazník obsahuje celkem 26 otázek a je zcela anonymní. Výsledky budou použity pouze pro studijní účely.

Účast v průzkumu je dobrovolná, přesto bych tímto poprosil o vypracování všech otázek, aby mohl být dotazník hodnotitelný. Zaškrtaváte pouze jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.

Děkuji Vám.

Tomáš Osvald  
Student 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze

---

### ***I. SKUPINA OTÁZEK***

**1. Je to pro Vás první zkušenost s prací v maloobchodě?**

- a) ano
- b) ne

**1a. Pokud ano jak dlouhá je Vaše zkušenost v maloobchodě?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) 4 roky a více

**2. Kolik vzdělávacích akcí jste v průběhu posledního roku absolvoval/a?**

(pro zaměstnance kteří jsou zaměstnáni více než jeden rok)

- a) 1-2
- b) 3-4
- c) 5 a více

**3. Jakým způsobem jste nejčastěji informováni o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?**

(označte jednu nebo více odpovědí)

- a) prostřednictvím nadřízeného
- b) z interních materiálů společnosti
- c) prostřednictvím kolegů
- d) elektronickou formou
- e) nejsem informován

## II. SKUPINA OTÁZEK

### 4. Který způsob vzdělávání upřednostňujete?

- a) vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
- b) vzdělávání mimo pracoviště
- c) obě zmíněné varianty

### 5. Které metody vzdělávání jste v podniku absolvoval?

(označte jednu nebo více odpovědí)

- a) koučování
- b) stínování
- c) self-learning
- d) jazyková výuka
- e) mentoring
- f) rotace na prodejnách
- g) semináře
- h) e-learning
- i) konzultování
- j) instruktáž při výkonu práce
- k) rozvojové programy

### 6. Jak Vás motivují uvedené možnosti ke vzdělávání? (hodnocením 1 = nejmenší vliv do 4 = největší vliv)

	Nejmenší vliv	Menší vliv	Větší vliv	Největší vliv
získání nových znalostí	1	2	3	4
získání nových dovedností	1	2	3	4
získání nových kompetencí pro danou pozici	1	2	3	4
kariéerní posun	1	2	3	4
osobní rozvoj	1	2	3	4
osobní ohodnocení	1	2	3	4

## III. SKUPINA OTÁZEK

### 7. Používáte získané informace z prodělaných vzdělávacích akcí v praxi?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

### 8. Jsou takto získané informace dostatečné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**9. Navazují na sebe vzdělávací akce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10. Diskutuje s Vámi váš regionální manažer, zda absolvování seminářů, přispívá k lepší orientaci v daných tématech?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Vedete se svým regionálním manažerem diskusi o vašich vzdělávacích potřebách?**

- a) ano každý měsíc
- b) ano každé čtvrtletí
- c) ano každý půlrok
- d) ano každý rok
- e) ne

**12. Jakým způsobem provádíte hodnocení kvality vzdělávací akce?**

(označte jednu nebo více odpovědí)

- a) prostřednictvím rozhovoru s vedoucím
- b) prostřednictvím rozhovoru s útvarem rozvoje lidských zdrojů
- c) prostřednictvím hodnotícího formuláře
- d) prostřednictvím testu
- e) hodnocení se neprovádí

**13. Domníváte se, že Vám podnik poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvoji?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**14. Jak by jste ohodnotil celkově vzdělávací program podniku?**

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

**15. Jaká je délka vašeho pracovního poměru?**

- a) do 2 let
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 8 let
- d) 9 – 11 let
- e) více než 12 let

#### **IV. SKUPINA OTÁZEK**

(tato skupina otázek je pro zaměstnance, kteří jsou v podniku méně než dva roky)

**16. Bylo by podle Vás s ohledem na prodělané zacvičení přínosné, kdyby bylo pro každého účastníka časově individuální?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**17. Na kolika prodejnách jste absolvoval zaškolení?**

- a) na jedné
- b) na dvou
- c) na třech
- d) na čtyř a více

**18. Preferovali by jste, kdyby byla při zaškolení zapracovaná rotace na více prodejnách?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**19. Bylo pro Vás jasné po prvních dvou fázích jaká bude Vaše budoucí práce manažera prodejny?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**19a. Pokud byla vaše odpověď spíše ne/ne na předchozí otázku, bylo by podle Vás lepší, kdyby bylo do prvních dvou fází zaškolení zařazeno stínování manažera k pochopení budoucí manažerské práce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**20. Připravilo Vás dostatečně zacvičení na zvládnutí manažerské práce celé pobočky?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**21. Byl jste spokojen s programem pro zacvičení manažerů?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



## ***V. SKUPINA OTÁZEK***

### **22. Pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

### **23. Věková skupina:**

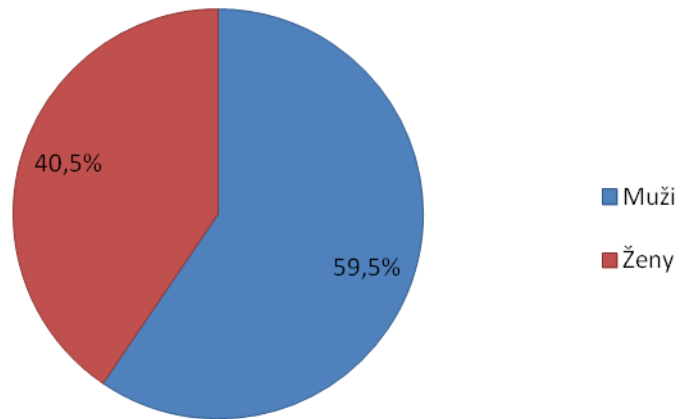
- a) do 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 - 55 let
- e) 55 let a více

### **24. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské - zakončené výučním listem
- c) středoškolské - zakončené maturitní zkouškou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

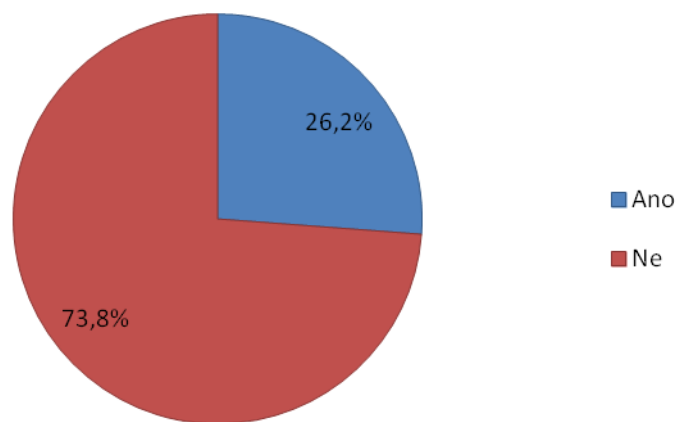
## Příloha 4: Výsledky dotazníkového šetření

Obrázek 29: Struktura pohlaví



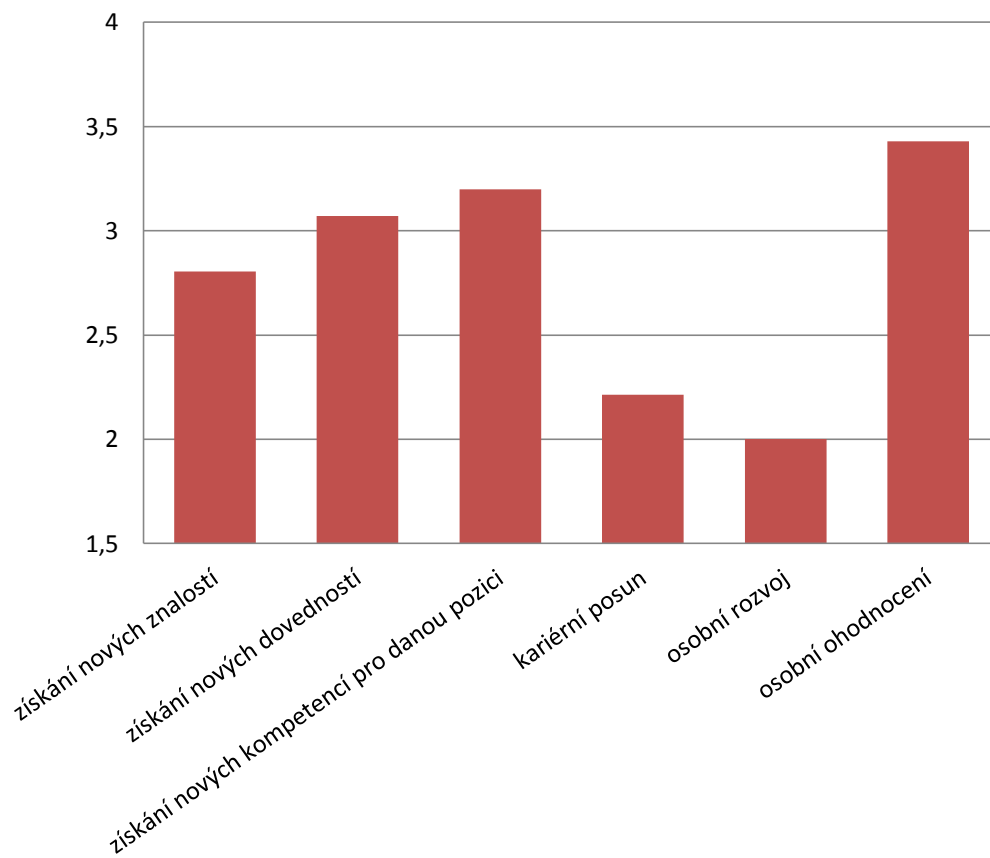
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 30: První zkušenost v maloobchodě



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Obrázek 31: Motivační faktory ke vzdělávání a rozvoji**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## Příloha 5: Odpovědi na dotazníkové šetření

Tabulka 2: Odpovědi na dotazníkové šetření 1. část

Číslo otázky	Odpověď	Počet odpovědí		Číslo otázky	Odpověď	Počet odpovědí	
			%				%
1.	ano	11	26,2		získání nových kompetencí pro danou pozici	3,199	
	ne	31	73,8		kariérní posun	2,2143	
1a.	méně než 1rok	3	9,7		osobní rozvoj	2	
	1 - 2 roky	7	22,6		osobní ohodnocení	3,4286	
	2 - 4 roky	16	51,6	7.	ano	7	16,7
	4 roky a více	5	16,1		spíše ano	29	69
2.	1 - 2	26	23,1		spíše ne	4	9,5
	3 - 4	9	66,7		ne	2	4,8
	5 a více	4	10,3	8.	ano	6	14,3
	prostřednictvím nadřízeného	15	35,7		spíše ano	20	47,6
3.	z interních materiálů společnosti	41	69		spíše ne	14	33,3
	prostřednictvím kolegů	9	21,4		ne	2	4,8
	elektronickou formou	29	97,6	9.	ano	11	26,2
	nejsem informován	0	0		spíše ano	17	40,5
4.	vzdělávání na pracovišti při výkonu práce	11	26,2		spíše ne	9	21,4
	vzdělávání mimo pracoviště	7	16,7		ne	5	11,9
	obě zmíněné varianty	24	57,1	10.	ano	2	4,8
	koučování	34	81		spíše ano	8	19
5.	stínování	21	50		spíše ne	23	54,8
	self-learning	8	19		ne	9	21,4
	jazyková výuka	5	11,9	11.	ano každý měsíc	0	0,0
	mentoring	9	19		ano každé čtvrtletí	8	19
	rotace na prodejnách	4	9,5		ano každý půlrok	3	7,2
	semináře	38	90,5		ano každý rok	31	73,8
	e-learning	28	66,7	12.	ne	0	0
	konzultování	12	28,6		prostřednictvím rozhovoru s vedoucím	9	21,4
	instruktáž při výkonu práce	27	64,3		prostřednictvím rozhovoru s útvarem rozvoje lidských zdrojů	34	81
	rozvojové programy	19	45,2		prostřednictvím hodnotícího formuláře	38	90,5
6.	získání nových znalostí	2,80	48		prostřednictvím testu	7	16,7
	získání nových zkušeností	3,07	14		hodnocení se neprovádí	4	9,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3: Odpovědi na dotazníkové šetření 2. část**

Číslo otázky	Odpověď	Počet odpovědí		Číslo otázky	Odpověď	Počet odpovědí	
			%				%
13.	ano	10	23,8	19a.	spíše ne	3	21,4
	spíše ano	19	45,3		ne	8	57,1
	spíše ne	9	21,4		ano	6	54,5
	ne	4	9,5		spíše ano	2	18,2
14.	pozitivně	12	28,6	20.	spíše ne	2	18,2
	spíše pozitivně	16	38,1		ne	1	9,1
	spíše negativně	10	23,8		ano	1	7,1
	negativně	4	9,5		spíše ano	4	28,6
15.	do 2 let	14	33,3	21.	spíše ne	6	42,9
	3 - 5 let	15	35,7		ne	3	21,4
	6 - 8 let	7	16,7		ano	1	7,1
	9 - 11 let	2	4,8		spíše ano	7	50
	více než 12 let	4	9,5		spíše ne	5	35,8
16.	ano	5	35,7	22.	ne	1	7,1
	spíše ano	6	43		muž	25	59,5
	spíše ne	2	14,3		žena	17	40,5
	ne	1	7,1		23.	do 25 let	1
17.	na jedné	9	64,3	26 - 35 let		11	26,2
	na dvou	3	21,4	36 - 45 let		14	33,3
	ne třech	2	14	46 - 55 let		11	26,2
	na čtyř a více	0	0	55 let a více		5	11,9
18.	ano	4	28,6	24.	základní	0	0
	spíše ano	6	42,9		středoškolské - zakončené výučním listem	3	7,1
	spíše ne	3	21,4		středoškolské - zakončené maturitní zkouškou	16	38,1
	ne	1	7,1		vyšší odborné	7	16,7
19.	ano	1	7,1	24.	vysokoškolské	16	38,1
	spíše ano	2	14,3				

Zdroj: vlastní zpracování, 2019